

La importancia de la comunicación productiva en las organizaciones

The importance of productive communication in organizations

Recibido: 18/04/2023
Aceptado: 07/06/2023
Publicado: 30/06/2023

Cristina Barroso Camiade
Correspondencia: cristina.barrosoca@anahuac.mx
<https://orcid.org/0000-0002-1886-5075>
Universidad Anáhuac México Norte, México

Eva María Pérez Castrejón
evamaria.perez@upaep.mx
<https://orcid.org/0000-0002-3295-3901>
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo presentar el sustento teórico para comprender la comunicación productiva y establecer las coincidencias que se producen con la teoría de sistemas de Niklas Luhmann. Asimismo, destacar la importancia que tiene la comunicación productiva como una herramienta que apoya la efectividad de gestión en organizaciones públicas y privadas. Este tipo de comunicación permite desarrollar habilidades para mejorar la producción y posicionamiento de mensajes, así como una mejor práctica para intercambiar significados en común en las organizaciones. La información y el proceso de intercambiar la información son fundamentales en la comunicación productiva, por lo que analizarlo es importante, para ello debe tomarse en consideración la actitud de los individuos y cómo sus experiencias participan también en este proceso.

Palabras clave: comunicación productiva, gestión, organización, herramientas de comunicación.

Para citar este artículo:

Barroso, C. y Pérez, E. M. (2023). La importancia de la comunicación productiva en las organizaciones. *Correspondencias & Análisis*, (17), 71-90. <https://doi.org/10.24265/cian.2023.n17.03>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC - BY 4.0).



Abstract

This text aims not only to present the theoretical support to understand productive communication, but also the coincidences that occur with Niklas Luhman's systems theory, with the aim of talking about the importance of productive communication as a tool that supports management effectiveness in public and private organizations. It is proposed that this type of communication allows the development of skills to improve the production and positioning of messages, as well as a better practice when exchanging common meanings in organizations. However, it is concluded that the information and the way to make it alive play a fundamental role since a lot depends on the attitude that individuals have and that will be mediated by their experiences.

Keywords: productive communication, management, organization, communication tools.

Introducción

La necesidad que han tenido las organizaciones de comunicarse con sus colaboradores es lo que las ha llevado a preocuparse cada vez más por la forma en cómo deben gestionar la información que les hacen llegar; lo cual ha permitido que la comunicación organizacional tenga un papel preponderante a lo largo del tiempo y que ahora, más que nunca, siga vigente por la importancia que reviste el factor humano para cualquier organización.

Este fenómeno, que se ha presentado tanto en organizaciones públicas como privadas, evidencia porqué ahora es común ver a la comunicación dentro de las organizaciones como una función directiva (Costa, 2014); con ello, no solo se ha ganado un lugar dentro de la estructura de la organización, sino también un espacio físico, un presupuesto y un capital humano que le permite desarrollar sus actividades.

En este contexto, es importante ver a la organización como un sistema social donde todos sus componentes se encuentran relacionados con la finalidad de trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos de la empresa; implica que la relación que se establece entre ellos debe de ser recíproca, ya que lo que afecta a un componente perjudica al sistema. Una visión sistémica que determina la importancia que tiene la

comunicación productiva como una herramienta de apoyo a la efectividad de gestión en las organizaciones públicas y en las privadas.

La comunicación productiva impulsa, en las organizaciones, un ambiente laboral de mayor productividad, flexible, abierto, productivo, de diálogo, con una estrategia clara; todo esto con la intención de resolver de manera positiva las áreas de oportunidad y la resolución de problemas. De esta forma, se resalta que los mensajes emitidos mediante las acciones propias de la comunicación productiva exigen que los receptores tengan apertura para una mejor decodificación como una acción propia del receptor que exige compromiso y apertura donde no se puede dejar de lado el tema de la ética y la moral. Motivos por los que se puede afirmar que la comunicación productiva fortalece los sistemas el trabajo transversal, la información eficaz y eficiente, el diálogo constante y, por supuesto, el logro de los objetivos organizacionales con el uso de diferentes medios de comunicación que se ajusten a las necesidades de cada organización.

Metodología

En primer lugar, se efectuó una revisión de la literatura científica de acuerdo a cuatro áreas: «teoría general de sistemas» (Von Bertalanffy, 2006); «comunicación en las organizaciones» (Fernández, 1994, Kreps, 1995, Rebeil y Ruiz, 1998); «comunicación productiva» (Nosnik, 2012a); y «teoría general de los sistemas sociales» (Luhmann, 1998).

El objetivo es presentar el sustento teórico para comprender la comunicación productiva, pero también las coincidencias que se producen con la teoría de sistemas sociales de Luhmann; asimismo, establecer la importancia que tiene la comunicación productiva como una herramienta que apoya la efectividad de gestión en organizaciones públicas y privadas; conocer sus orígenes y la necesidad de contemplar a la organización como un todo articulado que permite la fluidez de la comunicación entre todas sus partes.

Sustento teórico

El desarrollo teórico se estructura partiendo de la teoría general de sistemas, sin la cual no se podría entender la comunicación organizacional y la comunicación productiva. Ambas se dan dentro de un sistema que es la organización, sin el todo y

las partes que lo conforman sería prácticamente imposible que estos dos tipos de comunicación existieran. Tanto la teoría general de sistemas como la comunicación organizacional son los niveles previos por los que tiene que transitar la organización para llegar a una comunicación productiva; en función de ellos se cuenta con herramientas que apoyan la efectividad de gestión en organizaciones públicas y privadas. Además, se considera la teoría de sistemas sociales, planteada por Luhmann (1998), para desarrollar las coincidencias que se producen entre esta propuesta teórica y la de Nosnik (2012a) de comunicación productiva.

La teoría de sistemas surge con la propuesta de Von Bertalanffy (2006), quien buscando facilitar un marco de estudio tanto para las ciencias naturales como para las ciencias sociales aportó dando un giro importante en el razonamiento de la época. La trascendencia de este modelo radica en que se podía ver al mundo y a la realidad que lo conforma de una manera holística, donde cada una de las partes era tan importante como el propio sistema, así es como esta nueva manera de percibirlo develó fenómenos y estructuras nuevos. Esta nueva perspectiva es la que ahora permite ver a las organizaciones como sistemas complejos y para su comprensión es necesario no solamente conocer cada una de las partes que las integran y su funcionamiento, sino también la forma en cómo funciona el sistema como un todo, una vez que todos sus elementos se entrelazan. Es decir, solo así es posible entender como la relación entre las partes y el todo son necesarios para mantener al sistema en equilibrio.

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres supuestos básicos: (1) los sistemas se dan dentro de sistemas, esto significa que cada sistema está integrado a su vez por subsistemas y al mismo tiempo estos conforman un sistema más grande llamado también suprasistema, dichas conexiones se pueden presentar de una manera interminable, tal y como se presentan dentro de la estructura de los seres vivos; (2) los sistemas son abiertos, esto implica la presencia de un intercambio de información entre el sistema, sus partes y el ambiente; y, (3) las funciones del sistema van a depender directamente de sus estructura, vale decir que las partes del sistema deben estar organizadas y trabajar en conjunto con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización (Barrien, 1968).

En el caso de las organizaciones, el fundamento del sistema abierto es perfectamente aplicable, ya que pueden ser consideradas por el hecho de mantener una interacción constante con sus públicos internos y externos. De acuerdo a Chiavenato (2006) se entiende el sistema abierto «como un conjunto de partes en

constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente» (p. 414). Esta conceptualización permite comprender la dinámica existente al interior de las empresas públicas y privadas, ya que ayuda a identificar de una manera fácil al sistema, los subsistemas y el suprasistema que integran a estas organizaciones, evidenciando que al funcionar como un sistema, si alguna de sus partes no cumple con sus tareas puntualmente, se afectaría directamente al resto de la compañía, lo que se vería reflejado en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que todas las partes que la conforman deben trabajar en sintonía para cumplir con los objetivos de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2006, p. 409) describe las principales características que tienen las organizaciones como sistema abierto: (1) comportamiento holístico no determinista, esto implica que cualquier organización es afectada tanto por variables externas como por el ambiente en el que se encuentra inmersa, lo que, en ocasiones, vislumbra un comportamiento poco comprensible; (2) las organizaciones son sistemas que se encuentran inmersos en otros sistemas, todo constituido por elementos en constante interacción que produce una totalidad que no puede ser comprendida únicamente por el estudio de sus partes por separado; (3) las organizaciones son sistemas que se encuentran constituidos por elementos que mantienen una constante interrelación, donde las partes tienen que estar estratégicamente ordenadas y coordinadas para que puedan ayudar al sistema a alcanzar sus objetivos; (4) la homeostasis es cuando la organización alcanza su equilibrio y debe satisfacer dos condiciones: la unidireccionalidad, cuando la empresa es capaz de mantener su rumbo y cumplir con sus objetivos a pesar de los cambios internos o externos y el progreso en relación con el fin, esto significa que la organización es capaz de alcanzar sus objetivos en un menor tiempo, con menos esfuerzo y con escasa variabilidad, lo que le permite enfrentar los retos y problemas de una manera más expedita; (5) el límite, que es lo que ayuda a marcar lo que se encuentra dentro o fuera del sistema, en muchos de los casos esta frontera no es física y varía de acuerdo al grado de permeabilidad que tengan; (6) la morfogénesis, que hace alusión a la capacidad que tienen las organizaciones para modificarse al analizar los resultados obtenidos de los planteados y (7) la resistencia va a determinar el grado de defensa con el que cuentan las organizaciones para enfrentar los problemas externos, entre mayor resistencia tenga una empresa o institución más dificultades va a tener para adaptarse a nuevas circunstancias, tales como la innovación y la tecnología.

Es así, que la teoría general de sistemas conlleva a la comprensión de cómo funcionan las organizaciones como un todo; en un sistema donde cada uno de sus elementos afecta a los resultados que buscan en conjunto, así por ejemplo, si la alta dirección no se da cuenta de la importancia que tienen los fenómenos comunicativos se trastoca el equilibrio del sistema y, por ende, se afecta el cumplimiento de sus objetivos, si por el contrario se percatan de esta nueva realidad donde la comunicación es una herramienta que apoya la gestión en organizaciones públicas y privadas, entonces pueden tomar las medidas necesarias para ser incluyentes con todos los sistemas y subsistemas que integran el suprasistema. De esta manera se llega, con mayor facilidad, a los resultados que se plantean inicialmente.

Por otro lado, la disciplina de la comunicación organizacional se ha ido vigorizando con el pasar de los años, donde sus líneas de enfoque y directrices han variado, las cuales se han sustentado y argumentado por medio de la investigación y las diferentes propuestas teóricas. Dentro de la comunicación organizacional se ha provocado una riqueza de aportaciones en las organizaciones que han consentido la construcción del campo de la comunicación y, por tanto, el diseño, aplicación y evaluación de proyectos de intervención que buscan contribuir positivamente en los sistemas públicos y privados mejorando los procesos de comunicación.

Dichos procesos, como sostiene Martínez (2005), han impulsado el desarrollo de más estrategias de comunicación organizacional que acercan a las organizaciones a sus clientes internos y externos, posibilitando un posicionamiento competitivo, mediante un concepto que examina el valor adicional de un plan amplio y estratégico de comunicación para proporcionar claridad, consistencia y una influencia positiva de las diferentes expresiones de la comunicación; lo que posibilita tener una visión integral y global.

La comunicación es una de las principales formas de posicionar e incrementar el crecimiento de las organizaciones mediante diferentes estrategias; estas propician tener una comunicación apropiada y no solo generar una imagen positiva en el cliente, también lo hace en la mente de los colaboradores (Taylor, 1999). Por ello, las empresas deben considerar que las estrategias tanto de mercadotecnia como de comunicación se encuentren alineadas con los objetivos de la organización, ya que la comunicación les imprime un sentido humanista a las acciones para satisfacer las necesidades de los clientes, de esta manera se tiene una sinergia más completa.

La comunicación es definida, desde sus inicios, como la transmisión, recepción y procesamiento de mensajes e información. Cuando las organizaciones públicas y privadas transmiten mensajes es fundamental que el o los receptores decodifiquen los signos (Treviño, 2005). Un proceso que se puede visibilizar en cada una de las acciones que llevan a la práctica los clientes, donde la organización hace el papel de emisor y es imposible no comunicar; esto, se puede trasladar a que las organizaciones comunican con cada una de sus acciones, sean intencionales o no, por tanto, es preciso reflexionar cada una de las estrategias y acciones (Watzlawick et al., 1991).

La evolución de la comunicación, durante los últimos años, ha mejorado el surgimiento de diferentes investigaciones y análisis que han permitido el planteamiento de nuevas propuestas teóricas y prácticas que ayudan a entender de diferentes formas, la importancia, repercusión y trascendencia de la disciplina. La comunicación en las organizaciones se convierte en el principal vehículo que puede proveer de mensajes e información a quienes hacen vivos a los sistemas, encaminando a que logren diferenciar su marca sobre otras y apreciar las ventajas competitivas. Los instrumentos de cualquier opción de comunicación, estriban en parte de los efectos de comunicación obtenidos por otras opciones, en otras palabras, un cambio provocado por la comunicación en una parte del sistema, genera cambio en todo lo demás (Keller, 2001).

La comunicación en las organizaciones desde el origen, de manera consciente o inconsciente para quienes integran los sistemas, ha brindado respuestas. Pasquali (1990), refiere que la comunicación aparece cuando la sociedad se estructura formalmente y sin esta no habría estructura; es decir, la comunicación se muestra como uno de los principales signos de expresión de los humanos, con la que se puede vincular relaciones humanas efectivas mediante signos que estructuran mensajes y que establecen significados en común a través de un proceso participativo de un emisor y un receptor. El objetivo principal de la comunicación es persuadir, convencer al otro mediante el uso de la razón.

Históricamente, la comunicación se convierte en un proceso importante para las organizaciones, de acuerdo a referentes teóricos desde 1950, aunque para Charles Redding es desde 1972. Desde entonces, para las organizaciones la comunicación se ha convertido en el canal que posibilita las relaciones interpersonales efectivas en las interacciones laborales diversas.

Al respecto, existen definiciones de teóricos, como Goldhaber (1989), para quien la comunicación organizacional es «el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Este discernimiento de la disciplina incluye cuatro conceptos clave: mensaje, red, interdependencia y relaciones» (p. 23). Se centra en el paso de mensajes entre individuos que mantienen relaciones interdependientes, sin profundizar en lo que ocurre al interior o al exterior de la organización.

Por su parte, Fernández (1994) visualiza la comunicación organizacional como la forma de implementar estrategias que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, impulsando procesos de cambio y reforzando la integración de quienes integran la organización a nivel interno y externo. Estratégicamente la comunicación serviría para alcanzar los objetivos, según sostiene.

Con una participación activa entre los miembros de la organización lo conceptualiza Kreps (1995), quien define a la comunicación organizacional como «el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren dentro de ella» (p. 95); en esta idea considera que existe más que un intercambio de información, y que los miembros de la corporación juegan un papel activo en este proceso; sin embargo, existe un vacío sobre qué sucede luego al interior como al exterior de la empresa, por lo que es necesario explorar otros conceptos que ayuden a esclarecer la comunicación organizacional.

Una definición que fortalece el concepto de la disciplina de la comunicación organizacional es la de Rebeil y Ruiz (1998):

Es la disciplina en la que se debe contemplar a los sistemas económico, político, social o cultural y que se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y lo hacen más productivo. (p. 179)

Una propuesta en la que se destaca la importancia de que los integrantes de las organizaciones trabajen para el logro de sus objetivos.

Posteriormente, Rebeil (2011) propone un concepto mucho más vasto de organización, lo que implica el desarrollo de tres modelos que representan la complejidad organizacional y que se reflejan en tres tipos de instituciones: las públicas, las privadas (ilegales, informales y formales) y las del tercer sector. Lo anterior, conlleva a un replanteamiento de la comunicación en las organizaciones, ahora la comunicación debe desarrollarse desde una perspectiva integral, que puede hacerse «mediante la comprensión del concepto de comunicación integrada, que engloba a la comunicación creativa, la administrativa, la mercadológica, la corporativa y la interna» (Rebeil, 2011, p. 65).

Respecto a las dimensiones de la comunicación organizacional, Rebeil (2006) considera tres: la comunicación institucional (imagen), la comunicación interna (gestión) y la comunicación mercadológica (ventas). Estas dimensiones posibilitan que los colaboradores, las estrategias y líderes actúen en congruencia con la visión, los valores y la cultura como parte de la comunicación corporativa. Por otra parte, la comunicación organizacional actualmente no se puede concebir sin el uso de la tecnología; vale decir, como una fortaleza que pone a las organizaciones a la vanguardia frente a otros sistemas que viven cambios de tipo social, económico o político. En este contexto, el especialista está obligado a saber percibir las áreas de oportunidades, comprender los cambios, prospectar los problemas, decodificar mensajes e inducir la motivación y el silencio, según sea necesario (Rebeil, 2006). El ajuste de la propuesta menciona que la comunicación en las organizaciones «contempla que la organización es una comunidad viva de personas que evoluciona y cambia en su interacción ... con sus diversos públicos» (Rebeil, 2011, p. 67).

Sin la teoría general de sistemas y la comunicación organizacional no es posible comprender la propuesta de comunicación productiva de Nosnik (2012b), ya que esta se encuentra dentro del campo de la comunicación organizacional y surge gracias al estudio y reflexión que su autor hace de los procesos productivos, que conllevan de una manera indirecta fenómenos comunicativos, donde con la participación y el esfuerzo colectivo se logra llevar hacia la productividad al sistema en el cual se encuentran inmersos ambos procedimientos. Es claro que la comunicación productiva solo existe si la organización es vista como un sistema donde todos los elementos se encuentren, no solo interrelacionados, sino que interactúen entre ellos en beneficio del todo y en donde la comunicación se vuelve una herramienta indispensable de la gestión organizacional.

El planteamiento de la comunicación productiva surge gracias a la divulgación de una serie de tres textos propuestos por Nosnik (1996, 2002, 2003), en los últimos 20 años y que fueron difundidos en diversas publicaciones, y que terminaron conformando el texto donde se explica esta propuesta teórica: (a) linealidad, dinamismo y productividad: el argumento original; (b) de fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana; (c) la productividad de la comunicación en la era del Internet, (d) comunidades de inteligencia comunicativa: desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico; (e) comunicación y cultura organizacional en la era de la incertidumbre y (f) comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico.

Retomando las teorías de la comunicación, Nosnik (2000) propone tres niveles de comunicación: el primero, *nivel lineal*, el más sencillo de los tres y centra su perspectiva en quien produce y distribuye la información a través de los medios masivos de comunicación, lo anterior, lleva a desarrollar un proceso unilateral y centrado en la fuente o emisor; esto, es más parecido a un sistema de información que a un sistema de comunicación.

Los fundamentos del primer nivel o nivel lineal de comunicación son los siguientes:

- a. La tecnología es tan poderosa que es capaz de crear actitudes y determinar conductas sobre todas aquellas personas que reciben mensajes o información a través de estos medios o canales.
- b. Los destinatarios de la información que es transmitida a través de estos canales son personas que carecen de identidad, voluntad y sofisticación.
- c. El poder desmedido de quienes tienen la propiedad y el acceso a la tecnología puede resultar peligroso y amenazante para la sociedad, por lo que debe ser controlado para evitar que abusen de los procesos informativos. (Nosnik, 2000, pp. 147-148)

El segundo, *nivel dinámico*, de acuerdo a Nosnik (2000) es una concepción más humana de la comunicación, al concebir al fenómeno comunicativo como un proceso humano complejo psicológico y social; la complejidad y el dinamismo que acompañan a esta segunda etapa se deben, principalmente, al hallazgo de la selectividad y a las formas psicosociales de influencia (conversación) en el estudio de la comunicación social.

La selectividad hace referencia al hecho de que no todos los destinatarios se exponen, perciben y retienen la información de la misma manera, mientras que la conversación es el descubrimiento de que el receptor nunca se encuentra socialmente aislado, ya que pertenece a un sinfín de redes que lo vinculan con familiares, amigos, compañeros de trabajo y otros ciudadanos. Se destaca los aspectos de interpretación y sofisticación del receptor, que son muy importantes en el entendimiento de este proceso. Sin embargo, el hallazgo más importante de este nivel es la conceptualización de la retroalimentación.

Los fundamentos del nivel dinámico de comunicación son los siguientes:

- a. Los destinatarios deben ser considerados como receptores, ya que son tan sofisticados psicológica y socialmente como los emisores o fuentes que producen, generan y transmiten información a través de los medios tecnológicos.
- b. El receptor tiene el poder de seleccionar la información que le transmite el propio emisor, lo que se puede traducir en tres procesos de selectividad del mensaje, el primero está relacionado con la preferencia que pueda tener hacia ciertos medios de comunicación, el segundo, es la capacidad que tiene para interpretar los mensajes y el tercero está relacionado con la retención que haga de esta información.
- c. Cualquier receptor está integrado a múltiples redes que a su vez están conformadas por una gran cantidad de receptores como él, donde fluye no solo información sobre lo que es transmitido por los emisores, sino también acerca de lo interpretado por los receptores.
- d. La retroalimentación va a asegurar la efectividad de influencia de la comunicación, es el único mecanismo que va a permitir dar seguimiento y evaluar el impacto que puede generar un mensaje en las dos partes involucradas en el acto comunicativo: del emisor al receptor y del receptor al emisor. (Nosnik, 2000, p. 148)

El tercero, *nivel productivo*, se diferencia de los dos primeros porque aquí cada parte del sistema cuenta con una doble función, por un lado, debe cumplir con su papel de ser una pieza del todo, y por otro lado, debe asegurarse de que el objetivo del propio sistema, y que es común a todos sus integrantes, también se logre. El sentido de este nivel podría sintetizarse con la frase «construir lo máximo y destruir lo mínimo posible».

Los fundamentos del nivel productivo de comunicación son los siguientes:

- a. La esencia tanto de la organización como del ambiente de información va a depender de la misión que persiga el sistema (informal o formal).
- b. De la misión del sistema se desprenden los objetivos generales y la estrategia para cumplirlos. La estrategia a su vez genera la estructura del sistema y ésta determina la funcionalidad del mismo.
- c. La misión, los objetivos, la estrategia, la estructura y la funcionalidad son condiciones ideológicas y operativas que determinan el ambiente de información de un sistema creado por un grupo humano.
- d. El ambiente de información puede afectar al mismo tiempo la funcionalidad, la estrategia, la estructura, los objetivos y la misión de un sistema humano.
- e. Cuando el ambiente de información se encuentra alineado al cumplimiento de la misión del sistema, aumenta su potencial de efectividad como una plataforma de apoyo a la operatividad del sistema, lo que lleva a que sus miembros se identifiquen plenamente con él. (Nosnik, 2000, p. 149)

A esta tercera y nueva etapa de la comunicación es a lo que Nosnik (2000) denomina comunicación productiva, aquí el proceso comunicativo comienza con la retroalimentación del receptor a su fuente y de cómo esta trabaja como el receptor para que dicha retroalimentación se convierta en un cambio progresivo, innovación o mejora que transforme al sistema en beneficio de ambos.

Para entender la comunicación productiva es necesario conocer dos conceptos clave: el sistema normativo y la comunidad de inteligencia comunicativa, ya que son los conceptos que la sustentan. El sistema normativo se refiere a que todo sistema real, independiente de su naturaleza (político, económico, gubernamental, empresarial, educativo, tecnológico o filantrópico), es considerado normativo si cuenta con un corazón ideológico y un conjunto de reglas que alinean su operación a este; mientras que la comunidad de inteligencia comunicativa «es el grado en que los mensajes generan más satisfacción que insatisfacción en quienes los producen, los distribuyen y reciben, y los usan» (Nosnik, 2002, p. 7).

Por tanto, la productividad sistémica ocurre por la presencia del sistema normativo y a su evolución hacia una comunidad de inteligencia comunicativa; para que esto

sucedan es necesario que sus integrantes estén insertos en tres niveles de responsabilidad:

- La primera, implica la obligación que tienen aquellos que inician la comunicación de conocer las necesidades y expectativas de su contraparte para poder ajustarse a ella y entonces poder producir información relevante al usuario.
- La segunda, le corresponde a quien está recibiendo la comunicación de retroalimentar a su contraparte, con el objetivo de mejorar su capacidad de producir información.
- La tercera y última responsabilidad recae en las dos partes involucradas, emisor y receptor, de utilizar la información que tienen disponible para que el sistema del que forman parte pueda cumplir con su misión y así genere beneficios para todas las partes que lo integran.

Discusión

La teoría de sistemas sociales planteada por Luhmann (2010) rompe con el supuesto de que solo existe un único actor detrás de la comunicación. El desarrollo de la comunicación solo es posible dentro de sistemas, ya que en ellos se puede llevar a cabo la referencia recíproca de acciones y no en la enunciación unilateral de un actor; por lo tanto, se descarta la comprensión del mundo como una sola unidad para verlo como una red de observadores que se cruzan y que no pueden ser unificados, ahora el sistema no existe por sí mismo, sino que su existencia se mantiene gracias a su distinción con el entorno (Luhmann, 2010). La comunicación productiva solo puede llevarse a cabo dentro de un sistema, ya que solo la participación y el esfuerzo colectivo pueden dirigir al sistema hacia la productividad (Nosnik, 2002).

Un concepto necesario para la construcción de un sistema es la complejidad, ella es la condición que hace posible al sistema; esta se presenta cuando las relaciones de los elementos de un sistema se dificultan con otros sistemas o el entorno (Luhmann, 1998). Según lo plantea, Luhmann:

Si tenemos un sistema con un número creciente de elementos, cada vez se hace más difícil interrelacionar cada elemento con los otros ... el número de relaciones es demasiado grande en relación a la capacidad de los elementos para establecer relaciones. (1998, p. 16-17)

Esta concepción es retomada por Nosnik (2002) en su propuesta de comunicación productiva, él sostiene que la convivencia humana se vuelve compleja gracias a los diferentes niveles de interacción que se dan entre los elementos que conforman al sistema y lo traduce en la necesidad que tiene cada sistema de trabajar con esta complejidad, una forma es contar con un «corazón ideológico» integrado por el propósito y los valores que definen al sistema y que debe contener, no solo la razón de ser de la organización, sino también una propuesta clara y breve de cómo dicho sistema contribuye en la mejora de la sociedad de la cual es parte, en otras palabras, debe incluir la misión, la visión y los valores que van a regir a dicha estructura y que son las reglas que van a guiar sus acciones. Con este «corazón ideológico» Nosnik (1996) plantea la necesidad de contar con la organización como el principio de ordenamiento de esta complejidad que se deriva de la convivencia humana y social. Solo mediante este ordenamiento es que se podrá restar libertad al individuo con el único objetivo de alcanzar el beneficio colectivo.

Vista la comunicación productiva como un componente del cambio y la transformación en las organizaciones, se vuelve importante mencionar el concepto de autopoiesis como mecanismo de autorreferencia dentro de las organizaciones. Para Luhmann (2010) «una organización es un sistema que se produce a sí mismo como organización. Luego solo debemos definir el modo en que esto sucede» (p. 68). Con lo anterior, se entiende que un sistema tiene la capacidad de autoproducirse solo si puede observarse a sí mismo para diferenciarse de su entorno, esto lleva al sistema a no verse como un objeto estático sino como uno que es capaz de producirse a sí mismo mediante diversos procesos que lo conduzcan a un beneficio común. Esta perspectiva teórica coincide con la propuesta de Nosnik (2012a), ya que la comunicación productiva se compone de herramientas de planeación en sus distintos procesos, que buscan por medio de la retroalimentación la comprensión e intervención de los flujos comunicativos con la finalidad de que las organizaciones sean capaces de lograr sus objetivos y con ello alcanzar su autonomía, en este punto la organización como sistema ha sido capaz de producirse a sí misma.

De acuerdo con lo expuesto, es importante desarrollar habilidades para la buena ejecución de una comunicación productiva, que se convierta en un eje transversal para las organizaciones, haciendo posible una comunicación efectiva, augurando, además de una mejor comunicación, una mejor productividad. Este tipo de comunicación cada día toma más relevancia social y se formaliza gracias a

profesionales competentes que contribuyen con estrategias que dan posibles soluciones a los problemas y áreas de oportunidad.

La comunicación productiva es una herramienta estratégica para las organizaciones, estas deben de ir más allá de comunicados masivos o de mantener informados a los colaboradores o a las personas con las que interactúa la organización. Ahora se trata de enviar mensajes claros, compartidos claramente que permitan abrir canales de contacto y retroalimentación que les brinden seguridad y confianza. Que los receptores, es decir las personas que reciben el mensaje comprendan el contenido, y no se limiten a ver, leer y escuchar lo que se quiere de acuerdo al estado de ánimo, sino que sean capaces, como organización, de crear las condiciones necesarias para que se de una retroalimentación que enriquezca al sistema y lo lleve a mejorar constantemente.

La comunicación productiva es un eje transversal en las organizaciones, convirtiéndose en un proceso que se debería dar de manera natural entre quienes hacen vivos los sistemas, en el momento que los actores se relacionan para construir y compartir significados en común. Este tipo de comunicación, al ser un proceso natural puede parecer sencillo, pero no se dimensiona su complejidad, si así fuera no habría tantos problemas en la sociedad. Por tanto, al momento de desarrollarse la comunicación productiva en los diferentes contextos es necesario que en la acción comunicativa se analicen los contextos histórico, social, grupal, psicológico e intercultural y así diseñar lo que se puede llamar «trajes a la medida para cada persona». Se debe recordar que la comunicación es uno de los principales pilares que articula la convivencia, posibilita construir o rediseñar realidades compartidas, ya que esta disciplina le concierne a la sociedad conformada de individuos.

La comunicación productiva vista como una herramienta que apoya la gestión de la efectividad, es una acción de la que las organizaciones no pueden prescindir, ya que viven en todo momento de ejercicios de comunicación donde todo comunica y donde esta acción no puede verse solo como un suceso mas, porque las organizaciones las hacen vivas las personas quienes evolucionan, se transforman día a día y hacen a la cultura. La comunicación productiva se desarrolla durante la vida de las organizaciones con el fin de participar con eficiencia y destreza en todas las esferas de la organización y la sociedad humana. A partir de esto, las organizaciones se desarrollan en la cultura y la sociedad con la intención de ser competentes comunicativamente en un mundo global.

La práctica de este tipo de comunicación es una guía hacia operaciones asertivas, es preciso entonces hablar con claridad y de manera respetuosa, ya que hay que saber plantear bien los objetivos y asignar las tareas; con ello, es posible solucionar conflictos y corregir situaciones como la falta de motivación y rendimiento de los trabajadores. Es preciso decir las palabras correctas en el momento correcto con coherencia como un ideal: cuerpo, rostro y palabras. La comunicación productiva implica saber escuchar y no solamente oír, más que saber hablar se requiere saber escuchar. La escucha activa es el primer paso para conectar con las personas. Esta atención consciente a lo que expresan otros permite conocer otros puntos de vista que pueden enriquecer la experiencia propia. Hay que romper paradigmas en las organizaciones mediante una efectiva comunicación productiva.

Conclusiones

La comunicación productiva es un proceso que implica la emisión de un mensaje que es recibido por receptores que tienen el deseo de compartir experiencias varias con apertura en hacer vivo los mensajes y cumplir el objetivo organizacional. El proceso que se da en este tipo de comunicación posibilita la recepción del mensaje, la evolución y transformación de este, lo que es más provechoso y útil para el ambiente organizacional con gente más informada y con mayor conocimiento.

La comunicación productiva necesita ser reconocida y llevada a la práctica por cada uno de los subsistemas que conforman a las organizaciones, mediante la creación y correcta emisión de mensajes provocando mayor productividad y resultados de quienes integran la organización y con quienes trabaja externamente. Este tipo de comunicación no puede ser efectiva sino hay la apertura y validez para hacerla viva en cada uno de los individuos y grupos que conforman el sistema organizacional, esto gracias a la información y el diálogo constante que se necesita para el público meta.

La comunicación productiva es útil para la efectividad en la gestión de las organizaciones públicas y privadas con la intención de experimentar una mayor influencia de la cultura y así impulsar el cambio y el logro de los objetivos. Esta herramienta además posibilita la comprensión de las reglas o políticas a seguir y el reconocimiento de las líneas de mando. Esta comunicación se puede ver desde un enfoque humanista, estratégico y enfocada a resultados, ya que provoca un diálogo entre quienes integran los subsistemas y busca un posicionamiento constante en el

mercado externo, así como hacer más eficientes los roles que cada integrante desempeña. La comunicación productiva provoca la apertura al cambio y la necesidad de socialización de las funciones de los sistemas con patrones de calidad.

Se logra trascendencia en las organizaciones que buscan mejoras en su productividad, pensar en la calidad de los mensajes que se emiten, aquellos que pueden ser una herramienta para mejorar la productividad individual y en equipo; buscando alcanzar los objetivos por medio de una comunicación productiva. Así, la comunicación productiva es una forma de vincularse en los procesos de comunicación de las organizaciones, visualizando campos de innovación e interacción que provoquen el diálogo y la retroalimentación. La comunicación efectiva se mantiene viva por intermedio de los diferentes actores de la organización, quienes ponen en práctica las necesidades comunicativas y de información.

Por lo tanto, la comunicación productiva es una herramienta indispensable para la efectividad de gestión en las organizaciones. Se diferencia por ser un tipo de información más razonada que se intercambia por medio del diálogo entre individuos que generan un valor agregado para las organizaciones y para un mejor espacio de convivencia.

Llevada a la práctica, es una comunicación capaz de producir cambios, de manera ágil, en los individuos, ya que es más sencillo el logro de los objetivos organizacionales. Quizás el ignorar la importancia de este tipo de comunicación provocaría ruido en los intercambios de diálogo e información y, por lo tanto, desmotivación y falta de productividad en las organizaciones. El ejercicio de la comunicación productiva supone credibilidad y confianza entre quienes integran la organización, conduce a la vanguardia en el mundo de la globalización, a ver con claridad los roles y las funciones, enfocados en los objetivos.

Asimismo, la comunicación productiva estimula a que los actores puedan externar opiniones de manera clara y positiva, con activa escucha y decodificación de las ideas transmitidas, así como constantes interacciones y vinculaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. La comunicación efectiva provoca satisfacción entre quien emite y recibe la información mediante un diálogo profundo, así como en el ambiente laboral enfocado a resultados. La información circula de manera productiva, eficaz y eficiente estableciendo compromisos y apertura a otras experiencias que deben ser compartidas.

Y por qué no mencionar que la comunicación productiva, como herramienta indispensable para la efectividad de la gestión en las organizaciones, promueve la participación activa de las personas que conviven en el día a día en las organizaciones, así como influir en la toma de decisiones de las jerarquías y roles correspondientes. De la comunicación productiva se dan propuestas frente a las áreas de oportunidad y así se obtiene información para provocar otras acciones que resuelvan problemáticas varias.

La comunicación productiva se convierte en transversal, ya que es el resultado de la convivencia humana y sus interacciones que por naturaleza se llegan a tornar complejas como resultado de diversas experiencias, y que se traslapan a vivencias en las organizaciones donde los individuos se desarrollan y buscan objetivos en común. El ideal es que cuando se desarrollan habilidades de comunicación haya congruencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. La comunicación productiva es la suma de lo verbal y no verbal que se da o se hace desde la narrativa y el mensaje en una estructura correcta y coherente, donde estos mejoran el tejido social organizacional, ya que se pensó en lo que se transmite y a quién se transmite.

Para finalizar, hablar de la comunicación productiva como eje transversal para las organizaciones no se reduce solo al lenguaje, es un tema más profundo. La comunicación productiva es un proceso, dado que se necesita ser coherente, oportuno y sistémico; coherente, por generar credibilidad y confianza a partir de hechos que demuestren que lo que se dice se hace; oportuno, porque el proceso comunicacional debe tramitarse en el momento justo; y sistémico, porque debe involucrar a todos los públicos o comunidades que impactan o se impactan por el actuar organizacional.

Conflicto de intereses

Las autoras no tienen conflicto de intereses.

Responsabilidad ética y/o legal

Las autoras confirman que los datos utilizados en esta investigación son del trabajo realizado por ellas y asumen las responsabilidad ética y legal de los mismos.

Contribución de autoría

CBC: redacción, análisis, interpretación, discusión, conclusiones, revisión final.

EMPC: redacción, análisis, interpretación, discusión, conclusiones, revisión final.

Financiamiento

La investigación se realizó con recursos propios de las autoras.

Referencias

- Barrien, F. (1968). *General and Social Systems*. Rutgers University Press.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Costa, J. (2014). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. CPC Editor.
- Fernández, C. (1994). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas.
- Goldhaber, G. (1989). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana.
- Keller, K. (2001). Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs. *Revista de gestión de marketing*, 17(7-8), 819-847. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725701323366836>
- Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*. Editorial Trotta.
- Luhmann, N. (2006). *La sociedad de la sociedad*. Herder.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. Herder.
- Martínez, I. (2005). La comunicación en el punto de venta. *En La Comunicación en el punto de venta, estrategias de comunicación en el comercio Real y Online* (pp. 3-27). ESIC.
- Nosnik, A. (1996). Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social. *Razón y Palabra*, 1(1). <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n1/nosnik1.html>
- Nosnik, A. (2000). Productividad de la comunicación en la era del internet. En O. Islas y F. Gutiérrez, *Internet: el medio de comunicación inteligente*. CECSA.
- Nosnik, A. (2002). De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana. *Razón y Palabra*, 25. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n25/anosnik.html>
- Nosnik, A. (2003). Comunicación Productiva: Un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*, 34. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/anosnik.html>

- Nosnik, A. (2012a). *Teoría de la comunicación productiva: Exploraciones más allá de la retroalimentación*. Homo Sapiens Ediciones.
- Nosnik, A. (2012b). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación* (4.^a ed.). Monte Ávila Latinoamericana.
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Rebeil, M. (2011). *Contribuciones de la comunicación a la competitividad de las empresas*.
- Rebeil, M. y Ruiz, C. (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Plaza y Valdés.
- Taylor, J. R. (1999). What is «organizational communication»? Communication as a dialogic of text and conversation. *The Communication Review*, 3, (1-2), 21-63. DOI: 10.1080/10714429909368573
- Treviño, R. (2005). Objetivos y metas de la comunicación integral. Funcionamiento e importancia de la promoción de ventas y las relaciones públicas (pp. 31-57); Perfil de los medios de comunicación. Publicidad en el punto de venta y en instituciones al detalle (pp. 211-247). En *Publicidad, comunicación integral en marketing*. Hill Interamericana.
- Von Bertalanffy, L. (2006). *Teoría General de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. y Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Herder. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=4AGIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=paul+watzlawick&ots=4xPOfxJdG5&sig=x3OdBcN_ZP8x1u34_UXt_IFCX0k&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false