

**El valor agregado de la comunicación al interior de las organizaciones.**

Alejandra María Gordillo (Argentina).<sup>1</sup>

**Resumen.**

El texto aborda lo más sobresaliente de la comunicación al interior de las organizaciones. Valora la gestión de la misma para crear identidad y valores compartidos, en cualquier marco institucional-organizativo.

**Palabras claves.**

Comunicación, comunicación institucional; comunicación interna; organizaciones; instituciones.

**Abstract.**

*The text discusses the highlights of the communication within organizations. Rate the management of it to create identity and shared values, in any institutional-organizational framework.*

**Key words.**

*Communication, Institutional communication; internal communication; organizations; institutions.*

**El valor de la comunicación en las organizaciones.**

Abordar integralmente la comunicación en las organizaciones implica reconocer los dos grandes campos en los que esa se despliega: el ámbito interno y el ámbito externo. Separados entre sí pero al mismo tiempo vinculados e imbricados cuando se piensa en la planificación y posterior gestión de la comunicación como un proceso integral y sustancial que atraviesa a la organización.

Se enmarcan en la Comunicación Institucional, área específica de ejercicio profesional de la Comunicación Social que admite múltiples abordajes en los modos y metodologías de vincular a los sujetos con la organización, de manera de convertirla en un ente comunicante capaz de mostrar en sus acciones, en sus procesos y en sus diversos vínculos internos y externos una unidad comunicacional que marca huellas de identificación y puede motivar en los receptores la conformación de una representación mental deseada.

Gestionar la comunicación en las organizaciones lleva implícita, desde el primer momento, la necesidad de asumir el compromiso de conocer y reconocer las marcas de identidad, la esencia, la razón de ser y estar de ese actor social en particular.

Tanto se trate de acciones de comunicación externa como de comunicación interna, éstas adquieren sentido cuando están sostenidas en valores y principios fuertemente institucionalizados, capaces de tejer los vínculos intersubjetivos en una trama de prácticas socioculturales y discursos que dan cuenta de ellos. Es entonces cuando las organizaciones adquieren particularidades culturales propias que le otorgan solvencia y sostén, y dan cuenta de procesos, conductas y creencias que se expresan en mensajes y acciones confiables, creíbles, convincentes, y fundamentalmente coherentes, capaces de construir vínculos socialmente sostenibles con sus públicos internos como externos.

Las organizaciones son el lugar natural de despliegue de la Comunicación Institucional, ámbito en el que se advierten factores tangibles e intangibles que intervienen en todos los procesos comunicacionales y organizacionales, atravesados no sólo en lo cultural, ya que cada organización conforma una micro cultura en sí misma.

En ese espacio se desarrolla la Comunicación Interna, adquiriendo un valor relevante en la gestión integral de las organizaciones, en tanto se torna un recurso indispensable para construir identidad, transmitir valores, concientizar sobre políticas internas, propiciar cambios, consolidar criterios de trabajo, comprender los procesos propios de la actividad, empoderar a los sujetos que trabajan en ella, e incluso monitorear los procesos instituyentes derivados de los cambios y transformaciones que operan en el entorno externo e inciden en la organización.

A través de este artículo se pretende sistematizar observaciones y reflexiones teóricas provenientes de la Comunicación Institucional y la Comunicación Interna. Se nutre de aportes personales como resultado de los aprendizajes adquiridos en la práctica profesional en esa área, aspectos que permiten argumentar sobre el valor que adquiere la comunicación como recurso insoslayable de la gestión. Analiza la vinculación entre lo institucional y lo organizacional, en tanto factores íntimamente vinculados que hacen de cada organización un sujeto social con una identidad que requiere ser comunicada a quienes hacen posible la concreción de su misión.

### **La Comunicación Institucional.**

Se asume a la comunicación en las organizaciones como una relación social entre actores sociales donde intervienen sujetos que facilitan procesos de intercambio e interacción, una construcción social compartida. Son ámbitos donde la construcción de sentidos y significados adquieren mayor complejidad y se hace necesario intervenir para aunar

criterios. Marcelo Manucci (2008) reconoce al espacio de trabajo de la comunicación como un territorio simbólico; un espacio tan rico como incierto donde las subjetividades van trazando una red especial de significados.

Los sujetos que dan vida a lo organizacional y aportan sentido a las prácticas institucionales, están inmersos en una realidad cultural interna que no es ajena ni indiferente a la externa, y como tales atraviesan procesos de construcción de subjetividad, identificación, adaptación, socialización e intentos de cambio y transformación.

El trabajo, como una actividad mediadora de las relaciones del hombre con las organizaciones y con la realidad es una institución en sí misma, simultáneamente atravesada por otras tan significativas para la vida social del sujeto como aquella misma: salud, recreación, justicia, educación. En conjunto conforman modelos de comportamiento en torno a determinadas funciones o roles que se establecen en esos grupos de pertenencia dentro de los cuales los individuos cooperan para satisfacer necesidades. Lo hacen en un entorno concreto: la organización, espacio material donde es posible advertir, analizar y desmenuzar las particularidades de las instituciones que la atraviesan. Es en ese micro ámbito sociocultural, donde se desenvuelve la comunicación interna y donde es posible advertir su diversidad.

Ese espacio organizacional propicia la vinculación de los sujetos en marcos laborales que persiguen como objetivos la optimización y maximización del comportamiento humano armónico en la totalidad de sus relaciones al interior de la misma, de manera tal que faciliten el logro de los objetivos, la misión y la visión. Para lograrlo cada organización aplica metodologías, técnicas y recursos de la Comunicación Institucional que se valen de los aportes de otras áreas de conocimiento como la Psicología Social, la Administración, el Análisis Institucional, la Administración de Recursos Humanos, las Tecnologías de la Información, la Cultura Organizacional.

Es también en el ámbito externo donde las organizaciones deben dar a conocer su razón de ser y estar; para relacionarse con otros actores sociales y con la sociedad en su conjunto. Es allí donde concreta su actividad, y donde requiere abrirse paso para ganar notoriedad, presentarse con valor agregado y comunicar su proyecto, demostrando a los públicos externos su compromiso con determinados valores y su aporte a lo comunitario, aspectos que van más allá de su condición de productora de bienes y/o servicios. Se llevan a cabo a través de estrategias de comunicación externa, cuyo abordaje supera el alcance de este trabajo. No obstante, es necesario advertir que aún cuando se definen pensando fundamentalmente en esos públicos externos, son justamente los públicos internos<sup>2</sup>, estrechamente vinculados a la cotidianidad de la organización, los que con sus actos, opiniones, sugerencias y acciones diarias sostienen la coherencia de los mensajes emitidos hacia el exterior.

La Comunicación Institucional es la encargada de consolidar los procesos comunicacionales e informativos que se establecen en y entre las organizaciones<sup>3</sup>. Esos procesos de puesta en común, de codificación y decodificación de mensajes emitidos y receptados por diversos canales, están habitualmente atravesados por mediaciones sociales, culturales, situacionales, y adquieren mayor complejidad cuando los sujetos emisores y/o receptores vinculados a los procesos internos-externos remiten a un conjunto. En estos casos, el abordaje de la comunicación remite a las interacciones entre sujetos cuyos vínculos están institucionalizados. En estas instancias, Nidia Abatedaga propone pensar la intervención de la comunicación como una instancia de mediación de actividades humanas, donde el hombre interactúa concreta y objetivamente con otros, imprimiendo su propia subjetividad (Abatedaga N., 2008, p. 121).

Estas prácticas sociales dan cuenta de los modos de hacer, pensar, producir y vincularse intersubjetivamente en un marco referencial organizacional específico. Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda (1999) explican que en el caso de la comunicación de una institución; tanto el emisor como el destinatario del mensaje son sujetos colectivos y

abstractos que se definen en base a supuestos que no necesariamente responden a las características reales de cada sujeto. Es decir que la interpretación dependerá de diversos factores que intervienen en el proceso y que la organización, al planificar acciones de comunicación, debe advertir.

Es posible entonces asumirla como una herramienta de gestión que facilita, a través de la coherencia de los discursos unificar la identificación y aceptación de las políticas globales que define cada actor social. Es el sentido que le otorga Pascale Weil (1992) al advertir en ella un recurso que posibilita dar a conocer el proyecto de la empresa<sup>4</sup> y provocar adhesiones al mismo. Para ello es imprescindible que aquellos en los que recae la definición y ejecución de estas tareas conozca profundamente la esencia institucional y las particularidades organizacionales; para poder interpretar la producción de la empresa, darle sentido y empuje. Dar sentido, es mostrar una dirección, avanzar, pero también es dar significado y sensibilidad.

De esta manera, la organización no se limita sólo a hacer sino también a ser; el mensaje la humaniza y esto puede comunicarse interna y externamente. Es un actor social, y como tal, un sujeto complejo en relación con el interior y el exterior a través de mensajes planificados o no, conformados también por aquellos que se transmiten a través de su actividad, su intervención en la calidad de vida de la comunidad en la que se inserta, la satisfacción de los empleados y de los clientes, las alianzas estratégicas que establece.

La mirada empresarial y corporativa de Joan Costa (2014) en relación a ella, propone denominarla Comunicación Corporativa, y considera que se trata de la suma de las diferentes formas de la comunicación empresarial: interna-externa, institucional-comercial, interpersonal-mediática.

Por su parte, Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli expresan que los procesos comunicacionales son los que sostienen las organizaciones como una red intrincada de

relaciones, donde intervienen diferentes actores e identifica la comunicación interna y la externa (Brandolini A. y González Frígoli M., 2009, p. 11). La primera tiene lugar entre los denominados públicos internos y la segunda con los públicos externos. La implementación, cualquiera sea su denominación, puede facilitar y hacer más eficientes los procesos integrales de las organizaciones, que no sólo apuntan a contribuir con el logro de fines económicos- comerciales, es decir lucrativos, sino también a lograr transformaciones sociales y comunitarias, pretendiendo con ello alcanzar metas más altruistas, no remunerativas o lucrativas.

### **Lo institucional y lo organizacional.**

Si bien se asume que las expresiones institucional y organizacional no son sinónimos, a los fines de este desarrollo se asumen como afines ya que están íntimamente entrelazadas al momento de considerar que el marco organizacional es el espacio donde se materializa y expresa lo institucional.

Las instituciones son definidas por Leonardo Schvarstein como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social. Como tales adquieren características propias en cada sociedad y en cada momento histórico (Schvarstein L., 2005, p. 26).

En el recorrido teórico que hace de la evolución de este concepto, George Lapassade deja en evidencia la función socializante de lo institucional tanto en los individuos como en los grupos y sus prácticas sociales. El autor entiende a las instituciones como grupos sociales oficiales: empresas, escuelas, sindicatos o como sistemas de reglas que determinan la vida de estos grupos (Lapassade G., 1999, p. 213). Sobre ellas René Loureau (2001) indica que es posible distinguir características de universalidad, en tanto están instituidas o establecidas, son previas a los sujetos y los grupos; singularidad, porque se hace visible en

las formas sociales que asumen, y particularidad, en tanto espacio dinámico capaz de generar cambios y transformaciones a lo establecido, lugar donde reside la posibilidad instituyente.

En tanto las organizaciones se definen como el espacio, el lugar (real o virtual) en el que esas prácticas sociales, establecidas a partir de esas concepciones y acuerdos institucionalizados, se concretan. Es allí donde lo institucional se plasma y se hace evidente. Su constitución responde a la necesidad de concretar ciertos objetivos específicos, asumiendo que para lograrlos se contará con determinados recursos (humanos, financieros, económicos, infraestructurales, tecnológicos), se definirán tareas, roles, funciones y procesos.

Desde la perspectiva de la cultura organizacional y su incidencia en los comportamientos individuales, Edgar Schein (1988) considera que en ellas se presenta una coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. Es allí donde se entrelaza lo institucional y lo organizacional, donde es posible advertir el atravesamiento y la imbricación de ambos conceptos entre sí.

Las instituciones son estructuras sociales con mecanismos culturales que gobiernan las relaciones en su seno. Las estructuras sociales son sistemas de roles o posiciones que pueden ser asumidos y ocupados por personas. Los mecanismos culturales son convenciones, costumbres, tabúes, reglas que se utilizan en la regulación de las relaciones entre los miembros.<sup>5</sup> E. Jacques citado por Aldo Schlemenson (1993, p. 173)

Al ser el ámbito organizacional un espacio en el que es posible advertir procesos de construcción conjunta de identidades impregnadas de atravesamientos institucionales, la comunicación adquiere un rol preponderante, porque facilita la comprensión de los circuitos y orienta la interpretación en un marco de referencia común, compartido y



aceptado por sus integrantes: la cultura organizacional a la que el sujeto debe integrarse y apropiarse, para lograr involucramiento y sentido de pertenencia.

Cada vez que el individuo ingresa a la organización, atraviesa por un proceso de socialización, que suele darse en etapas: la anticipada, que está asociada a la información previa con la que cuenta sobre aquella, (actividad principal, ubicación, quienes trabajan en ella, su filosofía, sus recursos). Los datos son imprecisos, obtenidos por referencias. La siguiente etapa, de adaptación – gestión de funciones, se presenta una vez que ha ingresado y comienza a relacionarse con la realidad organizacional propiamente dicha (conoce la misión, la visión, los objetivos, las normas, los valores, procedimientos). Su contacto con la realidad no está mediado por comentarios u opiniones de terceros, sino que se construye a partir de su propia experiencia y percepción. Transcurrido un tiempo, es posible que su adaptación a lo institucionalizado sea óptima o que advierta la necesidad de cambios y buscará institucionalizarlos. En ese caso, aparece la etapa de conflictos, de movimientos instituyentes, que en el caso que se logren, serán motivo de un nuevo proceso de socialización intra organizacional.

Como se expresó previamente, las organizaciones son construcciones sociales enmarcadas en sistemas normativos que pautan estilos de convivencia; actúan como fuerzas moldeadoras de su medio ambiente y de su estructura que se traducen en formas de conducta, como consignas. Pueden ser: generales, cuando el número de miembros a las que está dirigido es numeroso y específicas, cuando son válidas para un número reducido de individuos. Las normas tanto explícitas como implícitas orientan las conductas admitidas o deseables de los sujetos en sus diferentes roles mientras dura su vinculación con la organización. En ellas es posible distinguir:

- ✓ Normas convencionales, de origen anónimo y adoptadas por convención. Generalmente se aceptan y cumplen naturalmente. Están representadas por los usos y costumbres. Se expresan por antagonismo: bueno-malo; lindo-feo; correcto-

incorrecto, justo-injusto. Suelen estar estrechamente vinculadas a las pautas culturales, por lo tanto no son instituidas por la organización, sino más bien, son parte de la realidad sociocultural en la que ésta y sus integrantes se insertan. Se incluyen en ellas a los tabúes, los prejuicios, las creencias, y saberes populares. Al definir acciones de comunicación, es conveniente advertir su existencia y considerar que las mismas no entorpezcan la implementación de normas institucionales definidas por cada organización.

- ✓ Normas institucionales: se diferencian de las anteriores porque el sujeto reflexiona sobre ellas; eso le permite acatarlas conscientemente; su origen y sus objetivos son claros, se sabe por qué y para qué se adoptan. Al planificar la comunicación se debe considerar el valor que adquiere para la comprensión y aceptación de las normas de la organización, brindar información clara y precisa sobre los motivos de su implementación.
- ✓ Normas ideales: trascienden al individuo y regulan su vida y su conducta. El sujeto se apropia de ellas asumiéndolas como un valor: Libertad, Justicia, Verdad, Independencia. Aluden a conductas sublimes.

Es la comunicación la herramienta insoslayable para otorgar sentido a este conjunto de criterios que cada organización adopta para sí y la convierte en un sujeto social único e irrepetible.

### **La comunicación al interior de la organización.**

Al circunscribir el ámbito de abordaje de esas relaciones al campo de las relaciones cotidianas<sup>6</sup> que se expresan en el marco de una organización, la comunicación Institucional adquiere especificidades que se incluyen en la denominada Comunicación Interna. Esta se

concibe como una instancia complementaria de la política integral de comunicación, sustancial para el sistema organizacional y los vínculos laborales entre aquellos que lo integran. Su objetivo principal es lograr la implicación de los públicos internos con la esencia de la organización, con su filosofía, buscando construir identidad y pertenencia.<sup>7</sup>

Se dirige a los sujetos que interactúan en su interior, con el fin de brindar respuestas a sus necesidades de información (como insumo de producción y de gestión), pero también como un requisito de las organizaciones actuales para mantener motivado y comprometido al empleado, reteniéndolo al entorno empresarial en un ambiente cada día más competitivo.

Paul Capriotti considera que la Comunicación Interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización (Capriotti, P.1999, p. 85)

Es preciso que se integre a la estrategia de comunicación de la organización y su aplicación contemple la subordinación a los principios organizacionales; la articulación e integración al proyecto; la definición de actividades que armonicen con la misión, visión, creencias y valores de la organización. Es por esto un medio y un recurso indisociable de todos los procesos internos de una organización que permite construir identidad; organizar tareas; brindar funcionalidad; alcanzar metas estratégicas; actuar proactivamente; contribuir a crear actitudes más participativas y comprometidas, mejorar el clima interno y promover la puesta en común.

Cada política de comunicación interna que desee implementarse en una organización va a depender del grado de humanización de las actividades productivas, comerciales, financieras, sociales o comunitarias y éstas, a su vez, del grado en que las conductas de tareas se adecuen a conductas positivas de relación entre los sujetos que las ejecutan. Por

eso, tanto el espíritu de equipo como el clima laboral son requisitos esenciales para que el recurso humano alcance su valor añadido.

La coexistencia de grupos con tareas propias y articuladas con el conjunto, hace que los individuos que los conforman deban mantener un trato frecuente y fluido entre sí, relacionándose cara a cara o a través de recursos tecnológicos. Los tipos de comunicación que entre ellos se establezcan van a determinar características propias, como resultado de las vivencias y conductas relacionadas directa o indirectamente, de su mutua dependencia y de un sentimiento de homogeneidad hacia su interior que se manifiesta en la conciencia del nosotros. Por esto es valiosa una gestión de la comunicación interna que contemple que ese colectivo humano lleva adelante acciones y tareas para lograr los objetivos organizacionales.

Los sujetos conforman equipos de trabajo; asumen el compromiso y la responsabilidad de actuar como eslabones de una cadena que conecta tareas, tecnologías, procesos, métodos, recursos, en una estructura que los integra operativa y funcionalmente.

Cualquier cambio o transformación que se produce en un sector de ese entramado interno afecta al conjunto, ya que existe entre las partes una relación de mutua dependencia. Una organización es, por tanto, compleja. Su naturaleza y su funcionamiento guardan relación con aspectos sociales, económicos, financieros, técnicos, administrativos, comunicacionales e institucionales. Está conformada por sujetos en comunicación, articulados en procesos de diverso tipo, persiguiendo objetivos que requieren de su compromiso e involucramiento para poder cumplirse. Nuevamente es posible advertir a la comunicación interna como un valioso recurso de gestión.

Para Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli, su desarrollo unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece. (Brandolini A y González Frígoli M.,

2009, p.7). Cabe destacar que en general los individuos que integran las organizaciones provienen de disciplinas distintas, la heterogeneidad de sus formaciones y la especificidad de las tareas que desempeñan promueve la presencia de canales formales e informales de información y marca la necesidad de contar con mecanismos de información de retorno o feedback, que devuelvan al sistema organizacional los datos requeridos para adaptarse y/o adelantarse a los cambios ya citados en el macro sistema social.

La elección de una u otra concepción dependerá también de los objetivos de la Comunicación Interna. Adoptar acciones de Comunicación Interna con la finalidad de transmitir información implica elegir la linealidad informativa, con la presencia de un Emisor (área, sector, empleado) que codifica un mensaje (instructivo, memorandum, disposición,) lo expresa a un Receptor (área, sector, empleado) y este último lo decodifica. En estos casos, el éxito de la comunicación dependerá del uso de códigos sencillos e inequívocos. La claridad y la precisión en la utilización de un código permiten medir el nivel de interpretación del mensaje, que generalmente se traducirá en acciones esperadas. Al optar por acciones pensando en la comunicación como productora de sentido; la organización facilita la interacción entre sus integrantes, propicia circuitos de intercambio de ideas, opiniones, de encuentro y debate. Esto coloca a los públicos internos en un rol activo frente a los procesos internos y la disposición organizacional a aprender de ellos.

Si se concibe a la organización como un sujeto social único e irrepetible, es posible entonces afirmar que en cada organización es posible encontrar políticas de comunicación interna que adquieren valor en tanto facilitan la interconexión de sujetos, procedimientos, recursos enlazados en prácticas cotidianas con sentido compartido.

**A modo de cierre.**

El análisis y reflexión sobre el valor agregado de la gestión de la comunicación interna al interior de las organizaciones adquiere cada vez más sustento teórico y sus resultados son fácilmente constatables.

Cuando logran implementarse acciones de este tipo, planificadas en concordancia con una política comunicacional que contemple el impacto de las mismas en la totalidad de los procesos comunicacionales que vinculan a la organización con sus públicos, y aúnan criterios integrales para la consolidación de un proyecto organizacional, es posible advertir su aporte, intangible, pero altamente beneficiosos. Al propiciar la interacción entre sus miembros promueve cambios de actitud para con la organización; facilitando la convivencia laboral, el sentido de pertenencia y la construcción de lazos intersubjetivos que fortalecen el clima interno.

Gestionar la comunicación interna es validar con mensajes significativos a la organización, en tanto es el actor social integrado por sujetos que necesitan ser y sentirse parte, para poder construir de manera conjunta y armónica, una identidad, una personalidad y una cultura únicas e irrepetibles.

**Bibliografía.**

Abatedaga, Nidia ... (et al.): Comunicación: Epistemología y metodologías para planificar por consensos. Córdoba, Brujas, 2008.

Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos: Comunicaciones Públicas, el modelo la comunicación integrada. Temas Grupo Editorial SRL. Buenos Aires, 1999.

Brandolini, Alejandra y González Frigoli, Martín: Comunicación interna. Buenos Aires, La Crujía, 2009.

Capriotti, Paul: Planificación estratégica de la imagen corporativa, Editorial Ariel, Barcelona, 2008.

Costa, Joan: Imagen Corporativa en el Siglo XXI. La Crujía ediciones. Buenos Aires, 2001

Costa, Joan: *15 Axiomas para los Dircom* Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/dircom.htm>, consultado 27 de febrero de 2014.

Lapassade, George: Grupos, organizaciones e instituciones, 3ª edición, Editorial Gedisa SA, Barcelona, 1999.

Loureau, René: El análisis institucional, 4ª reimpression, Amorrortu editores, Buenos aires, 2001.

Manucci, Marcelo en Apuntes del DIRCOM, Editor Juan José Larrea, Buenos Aires Ediciones Dircom, 2008.

Schein, E. H. La cultura empresarial y el liderazgo. España: Plaza & Janes, 1988

Schvarstein, Leonardo: Psicología social de las organizaciones, nuevos aportes. 5º reimpression. Buenos Aires, Editorial Paidós, 2001.

Weil, Pascale: La comunicación global: comunicación institucional y de gestión. 2ª edición, Barcelona, Paidós Comunicación, 1992.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Comunicación Social, Especialista en Docencia Universitaria. Docente investigadora de la Universidad Nacional de Chilecito, Argentina. Se desempeña como Profesora Adjunta de Comunicación Institucional y Análisis Institucional I, de la Licenciatura en Comunicación Social de la citada Universidad. Ejerce la profesión en el área de Relaciones Institucionales en entidades productivas de la Provincia de La Rioja, Argentina. Ha publicado artículos sobre Comunicación en revistas especializadas.

<sup>2</sup> Por públicos se adopta el concepto del especialista en Imagen, Paul Capriotti, quien los define como un conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización (1.999, p.39). Son un colectivo que frente a ciertas circunstancias y tiempo, comparten una posición en relación a aquella: Su procedencia y conformación es heterogénea, pero se homogeneizan frente a los intereses y expectativas con las que se relacionan a la organización.

<sup>3</sup> Al emplear la expresión organización, incluimos en ellas a los diversos tipos y clasificaciones posibles.

<sup>4</sup> A los fines de este trabajo, asumimos a la empresa como una organización más. La expresión de la autora citada no limita la argumentación que se pretende alcanzar, la cual amplía la mirada hacia el valor de la gestión de la comunicación interna no en todo tipo de organización.

<sup>5</sup> Citado por Aldo Schlemenson, en "Análisis organizacional y empresa unipersonal". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1993, p.173.

<sup>6</sup> Los vínculos intersubjetivos no se limitan sólo a lo laboral, y a las relaciones jerárquicas entre superiores y subalternos sino también a aquellas horizontales y transversales que permiten que los objetivos se alcancen en cualquier tipo de sistema organizacional .

<sup>7</sup> Se adopta esta expresión para incluir en ella los valores, creencias y principios que orientan el accionar cotidiano de cada organización.

