

## DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A LA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA: MODELO PROPUESTO POR ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK.<sup>1</sup>

Entrevista a cargo de Janneth Arley Palacios Chavarro (Colombia).<sup>2</sup>

### **Resumen.**

Este artículo surgió de un diálogo realizado con el profesor mexicano Abraham Nosnik Ostrowiak, en el que plantea las diferencias entre los conceptos de comunicación organizacional y estratégica y su propuesta sobre comunicación productiva. El profesor Nosnik destaca los vacíos y temas pendientes de la investigación en comunicación organizacional, entre ellos, un mayor conocimiento de la comunicación en las organizaciones sociales y un mayor enfoque hacia los problemas sociales. Así mismo, menciona algunas competencias del comunicador organizacional de cara a su realidad y contexto y al final propone pensar la creatividad como uno de los principales intangibles que deben desarrollar las organizaciones hoy.

### **Palabras clave.**

Comunicación organizacional; comunicación estratégica; comunicación productiva; retroalimentación activa; competencias del comunicador organizacional.

### **Abstract.**

*This article arose from a dialog with Mexican Professor Abraham Nosnik Ostrowiak, in which he raises the differences between organizational and strategic communication concepts and his proposal about productive communication. Prof. Nosnik emphasizes the empty and topics pending in organizational communication research, between them, a major knowledge of communication in social organizations and a major approach towards social problems. Likewise, it mentions some skills for organizational communicator with a view to his reality and context and finally, he proposes to think the creativity as one of the principal intangibles that organizations must develop today.*

### **Keywords.**

*Organizational communication; strategic communication; productive communication; active feedback; organizational communicator skills.*

## Introducción

La comunicación organizacional como campo de estudio avanza de manera significativa en los últimos años, prueba de ello, es el surgimiento de diferentes miradas, enfoques y perspectivas que permiten comprenderla hoy como un fenómeno determinante de las interacciones humanas y, como tal, posibilitador de transformaciones en múltiples dimensiones. Países como México, Argentina, Chile, Colombia y España, vienen ofreciendo importantes aportes al estudio y práctica de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, la mayoría de ellos, como respuesta a la necesidad de superar paradigmas mecanicistas y lineales y, principalmente, obedeciendo al interés de entenderla como proceso de intercambio, de articulación de realidades y motor de cambio social.

En consecuencia, hoy el campo de la comunicación en el ámbito organizacional, en medio de su desafío por comprender y aportar a esa diversa, rica y compleja realidad, se apoya en la perspectiva estratégica para lograr pensar sistémicamente las relaciones de la organización con su ambiente y comprender el proceso de la comunicación como un sistema que debe ser consciente del papel de todas las partes que lo integran, Nosnik (1991) citado por (Pérez, 2012), y como proceso de construcción y mejora permanente de las relaciones humanas y de éstas con el entorno, que es desde donde se inserta el aporte del profesor Abraham Nosnik Ostrowiak, con su teoría sobre comunicación productiva.

La comunicación productiva plantea, entonces, una nueva forma de concebir el proceso de comunicación; propone estudiar los procesos de innovación y mejora de los sistemas creados y/o habitados por el ser humano desde el análisis del intercambio e interpretación de los mensajes, transmitidos y recibidos por, otros seres humanos. Su interés se centra en desarrollar la retroalimentación activa como capacidad y posibilidad de mejorar positiva y progresivamente estos sistemas (naturales y/o artificiales) inmersos en toda experiencia humana, pero que además busca hacer que en esa interacción se logre satisfacción de manera recíproca (Nosnik Ostrowiak, 2014, pág. 13)

“Comunicación Productiva es, pues, el estudio de cómo individuos y colectivos se unen gracias a la información y al diálogo (información más retroalimentación) para inventarse y conquistar sus propias utopías”, (Nosnik, 2003). Su teoría se apoya en comprender la comunicación como sistema y como tal, puede ser analizada, transformada y mejorada de forma que se vuelva más productiva y en consecuencia, genere valor para sí, para los individuos, las organizaciones, las sociedades y las culturas.

El profesor mexicano Abraham Nosnik Ostrowiak, en un diálogo realizado en sesión virtual el 28 de mayo de 2015, plantea las diferencias entre los conceptos de comunicación organizacional y estratégica y cómo se instaura la comunicación productiva. Destaca los vacíos y temas pendientes de la investigación en comunicación organizacional, entre ellos, un mayor conocimiento de la comunicación en las organizaciones sociales y un mayor enfoque hacia los problemas sociales. Así mismo, menciona algunas competencias del comunicador organizacional de cara a su realidad y contexto y al final propone pensar la creatividad como uno de los principales intangibles que deben desarrollar las organizaciones hoy.

Abraham Nosnik Ostrowiak es Doctor en Comunicación Social por el *Institute for Mass Communication Research, Stanford University* (1979-1983, título otorgado en 1986). Tiene un pregrado (licenciatura) en Comunicación por la Universidad Iberoamericana (1973-1977). Autor e impulsor de la *Hipótesis de comunicación productiva*. Docente universitario desde el año 1976 en varias universidades en México; consultor empresarial desde 1987. Es profesor investigador de tiempo completo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac, México, Norte. Su amplia trayectoria académica y de investigación en el campo de la comunicación en las organizaciones lo ha llevado a ser una de las figuras más representativas para el campo de la comunicación organizacional en América Latina y en el mundo.

**Janneth Arley Palacios (JAP): Desde su experiencia y su destacado trabajo en comunicación organizacional ¿cómo ve el futuro y las perspectivas de este campo?**

Abraham Nosnik (AN): La Comunicación Organizacional siempre ha sido un tema muy activo y desafortunadamente, en términos de investigación, poco apoyado. Sin embargo, soy optimista. Actualmente estoy trabajando desde la perspectiva de la comunicación estratégica, empleando herramientas de comunicación organizacional, ya que éstas también pueden apoyar o permiten resolver problemas nacionales. Las herramientas que brinda la comunicación organizacional apoyan el diálogo político y sirven para organizar y lograr productividad, puesto que la comunicación organizacional logra exceder las fronteras propias de lo organizacional y responder a problemas sociales o políticas de gran envergadura.

Por otro lado, está el trabajo en relación con la **comunicación productiva** que se refiere a qué sucede con el proceso de comunicación después de la retroalimentación. De manera reciente, se terminó la primera tesis doctoral sobre Comunicación Productiva. Este estudio se llevó a cabo en el campo de la enseñanza de las estadísticas, el título del trabajo fue “*Análisis de la Comunicación Productiva: Caso en un curso de Estadística Multivariante*”<sup>3</sup>. También, se encuentra en proceso de elaboración una tesis doctoral, en México, respecto a cómo se relaciona la comunicación productiva con la comunicación organizacional y la comunicación estratégica en organizaciones del tercer sector. En este sentido, la **comunicación organizacional** se refiere al flujo de información y manejo de diálogos dentro de las organizaciones para que éstas puedan cumplir mejor con los objetivos y metas de los individuos, equipos y áreas y en su conjunto, con el propósito de las propias organizaciones (expresados en términos de misión, visión y valores corporativos). **Comunicación estratégica**, por su parte, tiene que ver con los diferentes sistemas -no solamente organizacionales- sino también sociales, políticos e incluso tecnológicos, educativos y culturales, entre otros. Lo estratégico consiste en considerar a dichos sistemas como unidades complejas e interrelacionadas. El fin del de proceso de comunicación desde esta perspectiva sistémica e interconectada es trabajar como una

totalidad inteligente con un propósito propio que beneficia tanto a los individuos como al colectivo (todo, unidad) que integran. Ésta última es una característica diferenciadora de la comunicación estratégica. Mientras que la **comunicación productiva** se refiere a cómo hacer que esos sistemas vayan mejorando a partir de la retroalimentación. La tesis doctoral experimentó mediante la comparación de las dinámicas de retroalimentación entre estudiantes y su profesor en clase, buscando identificar si la retroalimentación que reciben los maestros impacta sobre su quehacer y la forma de organizar su clase; los resultados demostraron que la comunicación productiva o la retroalimentación activa, efectivamente, contribuyen en dos direcciones, una a que el sistema cumpla mejor con su propósito y la otra hacia que la gente encuentre mayor satisfacción con lo que hace.

En este punto es importante mencionar que la comunicación productiva destaca el papel de la retroalimentación en términos de la planeación y formalización para que ésta se convierta en oportunidades de mejora, de tal manera que desarrolle los conocimientos y las habilidades y fortalezca la relación de las personas con la organización; esto además bajo dos condiciones: respetando las reglas, “institucionalidad” y potenciando creatividad e innovación. Cuando en comunicación productiva se habla de retroalimentación activa estamos haciendo alusión a responsabilizar a cada una de las partes para que la contraparte genere el objetivo que le corresponde dentro de esa interacción, pero que también se logre la satisfacción del proceso y una mejora a nivel personal. Esta perspectiva busca analizar la retroalimentación en sus diferentes niveles y cómo impacta los procesos de comunicación, para luego, entender cuál es la naturaleza de la comunicación entre los seres humanos y cómo la podemos hacer productiva en términos de beneficio para las personas, las organizaciones, la sociedad y el entorno.

*JAP: En varias latitudes de América Latina y Europa, se ha venido impulsando la corriente orientada hacia la comunicación estratégica. En Argentina, por ejemplo, un importante aporte lo viene haciendo la profesora Sandra Massoni y en España, Rafael Alberto Pérez, quienes plantean la comunicación estratégica como un proceso que*

***impacta no solamente a la organización sino a todas las dimensiones de la sociedad en lo ambiental, lo político, lo cultural (...) ¿qué opina de esta nueva corriente?***

AN: Me siento motivado por el trabajo que lideran mis colegas Sandra Massoni de la Universidad Nacional de El Rosario y Rafael Alberto Pérez, recientemente emérito de la Universidad Complutense de Madrid. Desde mi perspectiva, la comunicación estratégica puede habilitar las mejores prácticas en cualquier tipo de sistema, como ya lo he mencionado. Desde el punto de vista de la tradición de nuestro campo, la comunicación estratégica se alimenta de tres vertientes: 1) la comunicación y el desarrollo, que trata de aterrizar la comunicación en proyectos productivos concretos y en diferentes ámbitos; 2) la ingeniería en comunicación social y la vinculación con sistemas socio culturales, que es el trabajo que adelanta Jesús Galindo, y 3) la comunicación para la mejora de los sistemas, que intenta resolver problemas -sobre todo en el ámbito de América Latina y de los países que todavía no logran consolidar su modelo de desarrollo (que de hecho, es prácticamente el mismo ámbito de los proyectos del punto (1) mencionado arriba-. Todas estas vertientes tratan de vincular los diferentes enfoques y niveles de comunicación para que la sociedad se organice inteligentemente y resuelva sus problemas. La comunicación estratégica al buscar y trabajar con diferentes herramientas macro y micro, –incluyendo en estas últimas las herramientas que están dentro de las propias organizaciones-, podría desarrollar una síntesis teórica interesante en los próximos años.

***JAP: ¿Cuáles serían esas apuestas en investigación para pensar y nutrir el campo de la Comunicación Organizacional? ¿Cuáles serían los temas en los cuales nos debemos enfocar para que este campo de conocimiento tenga más desarrollo, visibilidad y aporte a la sociedad?***

AN: Uno de los retos es ayudar a resolver los problemas que están en el entorno inmediato de la propia universidad. Con nuestros conocimientos y herramientas teóricas, didácticas, metodológicas y técnicas, aportar a dar respuesta a la problemática de la sociedad, participar en temas que tienen que ver con lo que está degradando la calidad de vida de la

gente; desde lo organizacional, por ejemplo, poder dar más herramientas a la gente para que sea más productiva, eso sería interesante, e incluso enriquecedor desde el punto de vista práctico para los alumnos y, por otro lado, se van construyendo herramientas teóricas y metodológicas acordes con el tipo de problemática social u organizacional que se esté trabajando.

Por otro lado, creo que desde la investigación, la teoría y la enseñanza de la comunicación organizacional aún se debe trabajar más en cómo aquellas organizaciones que no son corporativas se comunican; creo que hay un rezago en el análisis de este tipo de organizaciones sociales que cada vez son más importantes para el desarrollo de la sociedad y centro de la solución pues aportan a resolver problemáticas sociales, económicas, ambientales, etc., cuyo actuar no sólo es práctico sino pertinente para el desarrollo de un país. Creo que el sector social es uno de los temas que no hemos tratado de manera suficiente y que puede potenciar la credibilidad del campo fuera de la universidad.

También está la problemática tecnológica y la vinculación con el desarrollo del país. Esto debe conllevar a la búsqueda de prácticas más justas socialmente para que se reparta mejor la riqueza y no sólo la riqueza material sino la oportunidad para que la gente en condición de marginalidad se incorpore a la modernidad. En lo que corresponde a problemas de justicia social, en mi percepción, investigadores, profesionales y estudiantes, estamos preocupados y motivados a encontrar formas que, desde la comunicación, incluyendo tecnologías tradicionales y recientes, aporten en la construcción de diseños más inteligentes a nuestra sociedad, para que no existan las diferencias que irónicamente la misma tecnología ha tendido incrementar y que todas las personas desde su perspectiva cultural, sus herramientas creativas, su historia, su motivación, tengan la oportunidad de crecer y desarrollarse.

En cuanto a investigación, por lo menos en México y también en América Latina, considero que en comunicación seguimos privilegiando el análisis teórico, que de suyo es muy importante, pero también debemos avanzar más en la producción de investigación empírica

que valide todo este tipo de conocimientos, lo cual ayuda a que la gente que no es de comunicación comprenda mejor los modelos, las metodologías y de esta manera darle un mayor sentido profundo y concreto de lo que puede ser este tipo de prácticas dentro de las organizaciones y que los no especialistas demanden de nosotros, los especialistas de comunicación, más presencia en su entorno laboral, productivo, profesional.

***JAP: A propósito del hecho de que usted se encuentra en una Facultad de Economía y Negocios y trabaja en temas de comunicación, ¿cómo ve el trabajo interdisciplinario en comunicación?***

AN: Veo la interdisciplinariedad como una condición *sine qua non*, como la condición natural de ir avanzando. Un pensador contemporáneo recientemente fallecido, el norteamericano Russell. Ackoff, afirmaba que “*el que se queda en su disciplina se vuelve dogmático, el que sale a la multi o interdisciplina se puede relacionar de manera más inteligente con la vida*”. Insisto en que la multi o interdisciplina, como se prefiera llamarla, es parte de la vida misma, es condición para poder avanzar e incluso diría también que es una forma de aprender a comunicarse con los demás. He tenido la fortuna de estar en diferentes medios académicos y profesionales y veo la tentación a cerrarse en el conocimiento de manera permanente, decimos aquí en México -empezar a pontificar-, entonces quienes se quedan en su campo y nunca salen a conversar con otro tipo de profesiones, saberes y doctrinas se van volviendo más dogmáticos. Por eso, siguiendo al maestro Ackoff, el que quiera vincularse con la vida lo tiene que hacer conociendo otras personas y profesionales de campos diferentes al suyo, sus aspiraciones y visiones. Lo anterior también es parte de la aspiración democrática, que es, entre otras cosas: vivir y saber vivir en la diversidad. Por ello, la multi/interdisciplina es condición para salir a la vida y aportarle.



**JAP: ¿Qué recomendaciones le daría a los futuros comunicadores organizacionales? ¿Qué competencias deben tener para lograr un desarrollo profesional pertinente y que contribuya a la sociedad?**

AN: No puede explicarse el desempeño de un comunicador organizacional exitoso que no conoce profundamente su organización y sector. Además, un comunicador es un articulador, pues en una organización las personas tienen muchas cosas que compartir y decirse entre las diferentes áreas y especialidades y en los diferentes niveles; el comunicador debe ser el articulador de esas dinámicas y ayudar a que exista el diálogo. Un magnífico ejemplo de este tipo de ejercicios es el ya clásico libro de T. J. Larkin y Sandar Larkin, “*Communicating Change*”, publicado por McGraw Hill<sup>4</sup>, hace exactamente veinte años, en 1994.

Por otra parte, el comunicador debe ser emprendedor, cualidad que se entiende como una actitud ante la vida como lo muestra el ex Presidente de gobierno español Felipe González en un libro reciente “*En busca de respuestas. El liderazgo en tiempos de crisis*”, editorial Debate<sup>5</sup>. Emprender, pues, es una forma de ser en la que no se espera a que alguien nos resuelva la vida. Es salir a buscar oportunidades. Una actitud básica para tener éxito no solamente como comunicador sino como profesional es esa actitud de emprendimiento; crear ámbitos, crear proyectos, crear nichos de oportunidad, incluso la inventiva en tanto capacidad de generar modelos propios de comunicación acordes con la cultura e idiosincrasia de nuestras sociedades.

Aquí me permitiría hacer una crítica, pues en ocasiones desvinculamos lo que hacemos con aquellas necesidades urgentes en la sociedad; diría que veo muchas posibilidades de crear nuevos modelos de gestión de comunicación organizacional para aquellas instituciones y organizaciones sociales, lo que implica proveerles de un mayor conocimiento técnico tanto de comunicación como de las propias herramientas organizacionales.

Finalmente, diría que salir a “combatir”, es salir a la vida, por supuesto estando preparado con esas actitudes de emprendimiento e iniciativa y además confianza en sí mismo; porque creo que uno de los grandes desperdicios que tenemos como sociedades creativas en América Latina es esa profunda desconfianza en nosotros mismos. De esta manera, tener mayor confianza, ser emprendedor, tener iniciativa y sumarlo a conocimientos técnicos, manejo de herramientas tecnológicas, puede aportar soluciones a las diferentes necesidades de comunicación que tenemos en la sociedad, en lo empresarial y en lo social.

***JAP: Para finalizar, desde su punto de vista ¿cuál sería el intangible más valioso que deben desarrollar las organizaciones?***

AN: Creo que la creatividad, es algo tan frágil y muchas veces no tenemos la sensibilidad de poder manejarla. Es tratar de encontrar cómo podemos diseñar y administrar nuestros espacios, ya sea organizacionales, interpersonales o familiares sin perder la capacidad de que la gente pueda expresarse de manera creativa; creo que buscamos que se respete al ser humano con su potencial de creatividad pero esto es tan delicado y tan complejo que debemos seguir aprendiendo cómo lograrlo; un camino es a través de la comunicación productiva.

La creatividad es un multiplicador maravilloso y como multiplicador puede tener aspectos importantes; por un lado, es un factor para que el colectivo vaya logrando cosas que desde lo individual no se pueden lograr, y por otro, ayuda a lograr que las personas queden motivadas para que sigan intentando perfeccionarse y contribuir a la sociedad. Pero para ello, debemos aprender a actuar de manera disciplinada (autoexigente) y generosa (abiertos y solidarios con los demás). Si cada uno puede aportar y tener la generosidad de sacrificarse por los demás y construir cosas diferentes, novedosas, considero que ello permitirá lograr dos condiciones: la productividad y la paz, puesto que en la medida que seamos más productivos y podamos expresar nuestra creatividad de una manera clara y estar más satisfechos con lo que hacemos, estaremos logrando mayor justicia y paz. En este sentido, invito a colegas, estudiantes y gente interesada tanto en comunicación productiva como su

relación con creatividad, innovación y mejora, a revisar el trabajo de especialistas como Teresa M. Amabile<sup>6</sup> de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard; Mihaly Csikszentmihalyi<sup>7</sup> en la Universidad de Claremont, en California, cerca de Los Ángeles y Martín Seligman<sup>8</sup> de la Universidad de Pennsylvania, en Filadelfia.

JAP: Profesor Nosnik, nos complace mucho haber estado con usted en este espacio y poder conocer un poco más sobre sus ideas; quiero agradecerle el habernos nutrido con esas visiones que nos invitan a seguir trabajando y pensando más en nuestras necesidades locales urgentes. Para nosotros es motivo de orgullo poder tener tan importante conferencista, expositor, investigador, académico y ante todo, ser humano, muchísimas gracias.

AN: El agradecido soy yo. Mejores deseos siempre... A.N.

## Bibliografía.

Nosnik Ostrowiak, A. (2014). *Teoría de la Comunicación Productiva*. Rosario: Homo Sapiens.

Nosnik, A. (Agosto-septiembre de 2003). Comunicación Productiva: Un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra* (34). Obtenido de Revista *Razón y Palabra*.

Pérez, A. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué significa "estratégica"? *Metacomunicación* (2), 6-42.

---

<sup>1</sup> **Origen del artículo:** surgió de un diálogo realizado en sesión virtual el 28 de mayo de 2015 con profesores de comunicación organizacional, en el cual fue invitado desde México el profesor Abraham Nosnik Ostrowiak para conocer, desde su experiencia, las perspectivas de la comunicación organizacional; ampliar su concepto de comunicación productiva y algunas recomendaciones para el ejercicio, la formación y la investigación en este campo.

<sup>2</sup> Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, [janneth.palacios@javeriana.edu.co](mailto:janneth.palacios@javeriana.edu.co); [janys\\_pal@hotmail.com](mailto:janys_pal@hotmail.com).

<sup>3</sup> Ver tesis doctoral, Rodríguez Silva, José Luis Ángel, *Análisis de la Comunicación Productiva: Caso en un curso de Estadística Multivariante*, México: Universidad del Valle de México, Programa de Doctorado en Planeación y Liderazgo Educativo, mayo de 2014.

<sup>4</sup> Ver más información sobre el trabajo de los Larkin en: [www.larkin.biz](http://www.larkin.biz)

<sup>5</sup> Más información en [www.lecturalia.com/libro/83032/en-busca-de-respuestas](http://www.lecturalia.com/libro/83032/en-busca-de-respuestas) o [www.editorialdebate.com](http://www.editorialdebate.com)

<sup>6</sup> Consultar más información en [www.progressprinciple.com](http://www.progressprinciple.com)

<sup>7</sup> Ver más información en [www.eduardpunset.es/charlascon\\_detalle.php?id=10](http://www.eduardpunset.es/charlascon_detalle.php?id=10)

<sup>8</sup> Consultar sobre su trabajo <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/faculty-profile/profile-dr-martin-seligman>.