



La comunicación organizacional requiere formar parte de la gestión misma en las empresas de servicio si pretende contribuir no sólo a la eficiencia operativa, sino a la formación de imagen y reputación que redunde en un incremento de su valor en el mercado. Es así que la comunicación influye de manera directa e indirecta en los resultados de las organizaciones, a su productividad, pero específicamente en un sentido económico, esta contribución no ha sido comprobada (Grunig, Grunig y Dozier, 2002), aunque sí se pueden establecer una serie de ahorros derivados de la reducción de riesgos que produce la comunicación de la organización con sus grupos de interés, así como la participación en la toma de decisiones (Grunig y Grunig, 2011).

En ese sentido, se han identificado seis retos a los que se enfrenta la comunicación organizacional: innovación teórica y metodológica, rol ético, movimiento de asuntos de nivel micro a nivel macro, nuevas

estructuras y tecnología, cambio organizacional y aspectos intergrupales de la comunicación (Jones, Watson, Gardner y Gallois, 2004). En particular en las organizaciones de servicio estos retos se vuelven de vital importancia para asegurar su permanencia y la preferencia de sus clientes. La organización no puede existir sin comunicación y ese binomio indisoluble se convierte en una condición de posibilidad para el desarrollo de la organización. Vista como un sistema, la organización requiere comunicación para atender sus dos fases: síntesis (porque forma parte de un sistema más amplio que es el sector de servicios) y análisis (porque requiere comunicación entre las partes que conforman a la organización), además de comprender el papel que tiene cada elemento dentro del sistema (Ackoff, 2000). La comunicación organizacional permite entonces que se tengan resultados a nivel sistema (organización) y también a nivel de los subsistemas (departamentos o áreas que conforman a la organización), así como también contribuye al crecimiento y/o desarrollo de la industria en la localidad, región o país, según sea el caso; buscando siempre tener sinergias con otros sistemas (De Salas y Perez, 2010). Finalmente, la comunicación forma parte del proceso fundamental para atender la complejidad que implica una organización, ya que siempre en ella aparecen fuerzas opuestas, que van en sentido contrario y por tanto se convierten en contradictorias (Nosnik, 2012). Esta complejidad hace a la organización un espacio en el cual conviven el orden y el desorden y por tanto hay armonías y disonancias (Etkin, 2006) que la comunicación ayuda a minimizar y lograr el acuerdo en el desacuerdo (Nosnik, 2012a).

La comunicación en las organizaciones de servicio resulta aún de mayor relevancia debido a que éstas ofrecen experiencias en las que las personas (empleados y consumidores) son inseparables de la oferta de las empresas de servicio. Las interacciones al interior de la organización entre empleados y al exterior entre empleados y consumidores son uno de los elementos más críticos para lograr la calidad del servicio, la satisfacción y la lealtad del consumidor (Lovelock, Patterson & Wirtz, 2015; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). En este contexto, la reputación entendida como la confianza en la marca requiere de una comunicación interna que posibilite la orientación al consumidor (Mathe, Scott-Halsell & Roseman, 2016) la entrega oportuna y constante del servicio seguida de su evaluación y retroalimentación (M'zungu, Merrilees & Miller, 2017). Respecto a la comunicación externa, se destacan acciones como: la selección de los

atributos a comunicar atendiendo al perfil del consumidor (M'zungu et al., 2017; Rhee, Yang & Kim, 2016) y el posicionamiento de la marca y el uso de estrategias de comunicación para informar de las acciones de las marcas a sus públicos (Ong, Salleh & Yusoff, 2016). Adicionalmente la comunicación favorece la innovación como fuente de diferenciación (Lee, Hallak & Sardeshmukh, 2016) de las empresas de servicio.

En conclusión, en el sector servicios la comunicación contribuye a que los integrantes de la organización tengan como principio el enfoque al consumidor como fuente de eficiencia operativa, de imagen y reputación, además, los servicios como experiencias son susceptibles de mejora a través de la retroalimentación. Derivado de lo anterior, la comunicación posibilita la alineación de los integrantes de las organizaciones de servicios a las metas organizacionales para la mejora del sistema y de los integrantes (Nosnik, 2012b), esto es, una empresa de servicio que goce de buena reputación reporta beneficios tanto para la organización como para sus integrantes y sus públicos meta.

### Referencias

Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones. Un diseño organizacional para el siglo XXI*. México: Oxford University Press.

De Salas, M. & Pérez, R. (2010). La aplicación de la nueva teoría estratégica al campo de la comunicación empresarial: el hombre relacional clave en el actual posicionamiento de marca. *Fisec Estrategias*, V(13), 49-62.

Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Argentina: Ediciones Granica.

Grunig, J. & Grunig, L. (2011). Characteristics of Excellent Communication. En T. Gillis, *IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. Hoboken: Jossey-Bass, pp. 3-14.

Grunig, J., Grunig, L. & Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations*

and

*Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three*

*Countries*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.

Lee, C., Hallak, R. & Sardeshmukh, S. R. (2016). Drivers of success in independent restaurants: A study of the Australian restaurant sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 99-111.

Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). Chapter 9 Managing People for Service Advantage. En C. Lovelock, & P. Patterson, *Services Marketing*, pp. 247-278. Sydney: Pearson.

M'zungu, S., Merrilees, B. & Miller, D. (2017). Strategic and Operational Perspectives of SME BrandManagement: A Typology. *Journal of Small Business Management*, 1(12), 32-42

Mathe, K., Scott-Halsell, S., & Roseman, M. (2016). The role of customer orientation in the relationship between manager communications and customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 198-209.

Nosnik, A. (2012a). La responsabilidad social como un nuevo criterio de la

productividad: implicaciones para la comunicación organizacional. En M. A. Rebeil (Ed.), *Responsabilidad Social Organizacional*. México: Trillas, pp. 52-80.

Nosnik, A. (2012b). *Teoría de la Comunicación Productiva*. Rosario: HomoSapiens.

Ong, C., Salleh, S. & Yusoff, R. (2016). The Role of Emotional and Rational Trust in Explaining. *Gadajah Mada International Journal of Business*, 18(1), 1-19.

## Comunicación organizacional y reputación en el sector servicio

Categoría: 131-Usos Múltiples

Publicado: Miércoles, 11 Agosto 2021 14:56

Escrito por Rebeca Illiana Arévalo Martínez, María Dolores Lozano Gutiérrez

---

Parasuraman, P. A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Rhee, H., Yang, S.-B. & Kim, K. (2016). Exploring the comparative salience of restaurant attributes: A conjoint analysis approach. *International Journal of Information Management*, 36, 1360-1370.

Rebeca Illiana Arévalo Martínez

Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada y Coordinadora Académica del Doctorado en Investigación de la Comunicación (PNPC Conacyt) de la Universidad Anáhuac México, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1 de Conacyt, [rebeca.arevalo@anahuac.mx](mailto:rebeca.arevalo@anahuac.mx)

María Dolores Lozano Gutiérrez

Estudiante en el Doctorado en Investigación de la Comunicación (PNPC Conacyt) de la Universidad Anáhuac México, Maestra en Administración de las Tecnologías de la Información por el Instituto Tecnológico de Monterrey,

[maría.lozanog@anahuac.mx](mailto:maría.lozanog@anahuac.mx)

Pálido Punto de Luz

Claruscueros en la educación

ISSN 2594-0597 <https://palido.deluz.com.mx>