

FUNDACION GETULIO VARGAS
ESCUELA BRASILEIRA DE ADMINISTRACION PUBLICA
DEPARTAMENTO DE ENSEÑANZA
CURSO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA

LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

DISERTACION PRESENTADA A LA
ESCUELA BRASILEIRA DE
ADMINISTRACION PUBLICA PARA
LA OBTENCION DEL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
PUBLICA.

ESTHER CAMACHO ALARCON

Río de Janeiro, 1994

FUNDACION GETULIO VARGAS
ESCUELA BRASILEIRA DE ADMINISTRACION PUBLICA
CURSO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA



LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
- AMBIENTE INTERNO -

Disertación de Maestria presentada por:
ESTHER CAMACHO ALARCON

Aprobada en
por la comisión juzgadora

/26/XI/93/

A handwritten signature in cursive script, likely of Paulo Roberto Motta.

Prof. Paulo Roberto Motta
Doctor en Administración Pública (Ph. D)

A handwritten signature in cursive script, likely of Enrique Saravia.

Prof. Enrique Saravia
Doctorando en Administración Pública

A handwritten signature in cursive script, likely of Hermano Thiry Cherques.

Prof. Hermano Thiry Cherques
Doctorando en Filosofía

199410 1653

T/EBAP C172c



1000061789

SUMARIO

CAPITULO I. INTRODUCCION

- El Problema.
- Definición de la situación-problema.
- Desarrollo de la Hipótesis.
- Delimitación del Campo de Estudio.
- Objetivos del Estudio.
- Importancia del Estudio.
- Cuestiones a Investigar.
- Metodología del Trabajo.
- Estructura del Trabajo.

CAPITULO II. REFERENCIAL TEORICO.

TEORIA Y REVISION DE LA LITERATURA SOBRE COMUNICACION.

- Referencial Histórico.
- Teorías y Conceptualizaciones: Definiciones. Modelos y Sistemas.
- Funciones de la Comunicación.

TEORIA Y REVISION DE LITERATURA SOBRE ORGANIZACIONES.

- Referencial Histórico.
- Teorías y Conceptualizaciones sobre Organizaciones.

ORGANIZACION Y COMUNICACION: COMPATIBLES ?

- Proceso de Comunicación en las Organizaciones.
- Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.
- La Comunicación como factor de cambio organizacional.

CAPITULO III. LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

- La Comunicación como base para la eficiencia y eficacia organizacional.
- Un Sistema de Comunicación Empresarial.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

INTRODUCCION

Al transponer el umbral del milenio 2000 mil, las condiciones ambientales se tornan cada vez más inciertas, debido sobretodo al impacto de dos grandes fuerzas que encierran un poder extraordinario de transformación, nos referimos a la revolución de las comunicaciones y a la acelerada revolución tecnológica que exigen del hombre, de las organizaciones, sobretodo de la sociedad, una nueva postura estratégica, que les permita adaptarse a esta nueva dinámica de vida, no solamente para sobrevivir sino para seguir desarrollándose.

Como consecuencia las organizaciones se ven impelidas a un proceso de modernización continua, teniendo que revisar en forma sistemática y periódica sus objetivos, misiones, estrategias, planos, recursos y procedimientos, en dirección y sentido del cambio de ambiente.

Es en este contexto que salta a luz el papel crucial desempeñado por las comunicaciones en el mantenimiento y modernización de las organizaciones, siendo las expresiones de Amadou Manhtar M'Bow, ex-Director General de la UNESCO, que mejor sintetiza esta idea.

"La Comunicación y la información constituyen el sistema nervioso de las Sociedades Contemporáneas; desenvuelven papel esencial en el desarrollo social y económico. Los desequilibrios que se constatan hoy en la capacidad de comunicar y de tener acceso a las informaciones útiles para el progreso, principalmente informaciones científicas y técnicas, reflejan los gravísimos desequilibrios que existen entre los diversos países del mundo" (Manhtar, 1983).

El presente trabajo nace justamente motivado por el inquietante hecho experimentado en el quehacer cotidiano y también siendo casi un tema familiar en la bibliografía consultada, que subyacente a la mayor parte de los problemas detectados en las organizaciones, está implícito el problema de las **comunicaciones**, exteriorizado como: omisión, distorsión, insuficiencia, sobrecarga o bloqueo de las comunicaciones e informaciones.

Esta realidad tan flagrante de la praxis administrativa, por lo mismo tan olvidada por lo obvio, despierta el interés por explorar el área de contacto: **comunicación-organización**, como llama Thayer, debe rever la génesis de las teorías que lo sustentan en cada campo y hacer una revisión específica de las teorías del campo de fusión: **Comunicación Organizacional** y extraer el potencial que encierra para la praxis comunicativa, en cuanto a la obtención de útiles instrumentos conceptuales que nos ayudarán a una gestión más eficaz en las

organizaciones. (Thayer 1967).

Es relevante señalar las limitaciones que encierra este emprendimiento, debido sobretodo a la inexistencia de teorías únicas a nivel macro que expliquen de modo determinante y unívoco tanto la teoría organizacional como la teoría comunicacional, pues ambos tienen como objeto de estudio, fenómenos complejos y ambiguos, por lo que es necesario hacer un esfuerzo para seleccionar aquellas teorías que mejor convergen a los propósitos de este trabajo por su nivel de importancia y por la fuerza de su incidencia. En el campo de las Organizaciones orientan este proceso selectivo de teorías las palabras de Hall:

"El proceso de las comunicaciones en las organizaciones contienen elementos que son fuertemente organizacionales y fuertemente individuales(...). El poder, la liderazgo y la teoría de las decisiones dependen del proceso de la comunicación, sea implícita o explícitamente, ya que esos procesos no tendrían sentido en la ausencia de las informaciones". (Hall, 1984).

Por otro lado en el campo de las Comunicaciones lidaremos con: paradigmas, patrones, redes, flujos, etc., en fin con aquellos conceptos teóricos que permitan desarrollar "niveles de comunicación" más eficientes para la organización.

SITUACION - PROBLEMA

Alvin Toffler, en su obra el "Shock del Futuro", propone que el cambio organizacional es un estado permanente, inmanente a la naturaleza de las Organizaciones Modernas; entonces no basta que las organizaciones cuenten con un sistema eficaz de comunicaciones de mantenimiento, sino con una administración estratégica del sistema de comunicaciones que se beneficie de la sinergia organizacional, para que la comunicación sea el soporte básico del cambio organizacional.

En el contexto del panorama esbozado nace la pregunta:

La falta de un Sistema de Comunicaciones adecuado en la Organización es factor limitante del proceso dinámico de desarrollo y modernización organizacional ?

DESARROLLO DE LAS HIPOTESIS

1. Debe implementarse un Sistema de Comunicaciones adecuado en las organizaciones, considerando el entorno interno.
2. Debe reformularse el uso sinérgico de la comunicación, de los canales de comunicación e información, redes y flujos de la comunicación, las relaciones cruciales de los actos comunicativos de la empresa con el ambiente interno y sobre todo priorizar el suministro de información en función del

proceso estructurante de la organización, es decir, la toma de decisiones.

3. Debe formularse la Política de Comunicación Organizacional en función del planeamiento estratégico global de la entidad.

DELIMITACION DEL CAMPO DE ESTUDIO

El presente trabajo pretende realizar un estudio sistemático sobre el Proceso de Comunicación en las organizaciones. Partiendo del principio de que los actos del hombre adquieren verdadero significado y trascendencia cuando se unen con otros hombres formando grupos bajo un interés común, dando origen a las organizaciones, donde su trabajo será dirigido a alcanzar objetivos de lucro y/o de servicio de acuerdo a la misión de la organización, entonces, siendo el acto comunicativo inherente al ser humano, este grupo para comprenderse mejor y alcanzar éxito en su nuevo emprendimiento requiere de un Sistema de Comunicación adecuado basado en la Política de Comunicaciones de la Organización, instrumento de desarrollo organizacional. Al análisis de este Sistema de Comunicación, y su adecuación al entorno global de la organización, estará referido el presente trabajo.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El estudio tiende a la descripción y explicación del Proceso de Comunicación en la Organización y cómo éstos pueden

coadyuvar a lograr la eficiencia y eficacia de la entidad para su desarrollo.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Las organizaciones se han preocupado a través de diferentes vertientes sobre el desarrollo de las mismas. Unas veces adecuándose al avance de la tecnología, y otras importando ideas; pero estas no han alcanzado a cubrir las expectativas previstas, por ello se busca otras formas, modelos, para propender el desarrollo o cambio organizacional.

Saliendo de estas vertientes es que se propone un enfoque alternativo consistente en un Sistema, que sin ser nuevo, precisa de ser reasumido por los líderes organizacionales.

En consecuencia, la importancia del estudio está dirigido a resaltar los valores inherentes de la persona humana en la organización, antes que cualquier otro Sistema.

CUESTIONES A INVESTIGAR

1. Verificar el estado de avance de la Teoría y Práctica de la Comunicación Organizacional.
2. Detectar la omisión, distorsión insuficiencia, cobrecarga y bloqueos de la comunicación en la organización.

3. Deslindar sobre las limitaciones de los líderes organizacionales por el conocimiento de la Teoría y Práctica de la Comunicación.
4. Verificar sobre la certeza o desconocimiento de los procesos de comunicación por parte del trabajador, de hecho que incide en el desarrollo de la entidad.
5. Verificar que la ausencia de una Política Comunicacional en la organización deviene en un obstáculo para su propio desarrollo.

METODOLOGIA DEL TRABAJO

El Método a ser empleado en el presente trabajo es el **Descriptivo - Explicativo**.

Descriptivo, porque el estudio será realizado en el marco de una organización, considerando su contexto objetivo, al mismo tiempo de cómo funciona el Sistema de Comunicación, dentro de otros esquemas de desarrollo organizacional.

Explicativo, porque el trabajo estará encaminado a justificar la presencia de un Sistema de Comunicación para resolver los problemas que atingen a una organización.

Las Técnicas y Procedimientos que serán utilizados en el presente trabajo son todas convencionales y adecuadas al

método propuesto. Pero las principales serán las siguientes:

La Investigación Documental, los documentos existentes de las organizaciones, serán fuente para el desarrollo del trabajo.

La Investigación Bibliográfica, se considera como fuente base para el trabajo, la misma que será encontrada en las bibliotecas públicas así como en las privadas.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La estructura del trabajo responde a las pautas diseñadas para este efecto, por tanto se consideran las siguientes partes:

CAPITULO I, se refiere a la presentación del Problema, la hipótesis, los objetivos del estudio, delimitación del campo de estudio, así como la importancia del mismo, las cuestiones a investigar y finalmente el análisis crítico sobre la viabilidad del Trabajo. Son las cuestiones orientadoras del estudio.

CAPITULO II, está dedicado a la realización del mapeamiento teórico sobre la Comunicación así como sobre la Organización. El tratamiento conceptual, y dialéctico hacen parte de este capítulo.

CAPITULO III, resuelve las hipótesis propuestas

incidiendo sobre el tema de la presencia del factor comunicativo como base para lograr la eficacia y eficiencia de la organización.

Finalmente, forman parte del trabajo las CONCLUSIONES a que se arribarán como consecuencia del estudio realizado. La presentación sistemática de la Bibliografía encerrará el trabajo.

CAPITULO II

REFERENCIAL TEORICO

TEORIA Y REVISION DE LA LITERATURA SOBRE COMUNICACION

Referencial Histórico.

Todos los hechos del hombre indudablemente marcan hitos en la historia de la civilización. Precisamente siendo la comunicación un fenómeno singular inherente a la condición humana no podría dejarse de lado, siendo el motor y la expresión de la actividad social y de la civilización, su evolución la tornó en un fenómeno complejo y sutil, influyendo en la propia evolución biológica del hombre. Como tal muchos son los pensadores que han dedicado su vida a la investigación, estudio, análisis e interpretación del "fenómeno comunicacional" en sus diversos abordajes.

En este contexto no es necesario remontarnos a los orígenes de la comunicación, tampoco es el objeto de este estudio el análisis de las diferentes etapas por las que atravesó y atravieza la comunicación hasta lo que hoy se conoce como factor sine quanon a la existencia humana.

El acontecimiento que dió el impulso vital a la comunicación humana para lograr su estado actual de avance sobre las otras especies animales, fue el desarrollo del lenguaje, cuya relevancia se debe tanto al alcance y a la profundidad que ofrece

el contenido de la comunicación como a la exactitud y al grado de detalle que proporciona a la expresión, gracias a este medio el hombre alcanzó un "status privilegiado dentro de la creación", que combinado con la escritura, le dotaron al hombre de un potencial inagotable de crecimiento, que es considerada como la segunda gran invención del hombre, que confiere perennidad a la palabra.

Es importante tener presente que la forma de comunicación tradicional, que cohesionó y cohesionó en el pasado milenario a los diferentes núcleos humanos, fue y es la "Comunicación Interpersonal", omnipresente, permanente y de excepcional importancia para la supervivencia de los grupos humanos en el pasado y una forma de comunicación básica insustituible en el contexto de la comunicación humana actual.

Sean Mac Bride, al hablar sobre las raíces del presente en el campo de la comunicación nos dice: "En general se hace coincidir la edad moderna de la comunicación con el invento de la imprenta. Esta hipótesis es legítima con dos reservas: en primer lugar, no hay que olvidar que la técnica de reproducción múltiple, gracias a la imprenta, de imágenes y escritos gravados previamente en la piedra o en la madera surgió por primera vez hace unos 25 siglos. En segundo lugar, este invento sirvió para fomentar más, en una fase inicial, la multiplicación de los acontecimientos y las ideas (por medio de los libros) que el desarrollo de la información de masas, que solo apareció tardíamente".(Mac Bride,1980).

Entonces se puede observar que la comunicación de

masas, nace con la invención de la imprenta, del mismo modo como nace la comunicación humana con el advenimiento del hombre en la tierra.

En consecuencia la historia de la comunicación está vinculada a la historia de la humanidad, por eso se suele decir que donde existen dos o más personas, la comunicación sostiene y anima la vida, porque siempre una de las primeras preocupaciones del hombre consistió en aumentar el impacto, la diversidad y la inteligibilidad de los mensajes, a la vez que mejorar su capacidad de interpretarlos y de descifrarlos, usando figuras, signos, señales, que no son sino códigos establecidos para la emisión y recepción de mensajes.

La Lingüística Estructural, estudia en la actualidad el hecho de que la comunicación no es privilegio del hombre, puesto que algunos animales superiores también emiten códigos de comunicación, caso del delfín, la orca y muchos otros animales de quienes se investigan y se codifican sus señales.

El hombre como rey de la naturaleza precisaba desde sus orígenes comunicarse para vivir en sociedad, a fin de promoverla, desarrollarla y mudarla, de ese modo lograr su autodesarrollo.

La historia de la comunicación es tan antigua como la del hombre, pero su estudio sistemático lleva poco tiempo; se avanzó mucho en cuanto a su estudio semiológico y se desarrolló espectacularmente en cuanto a las tecnologías comunicativas, que

es fascinante en muchos casos e increíble en otros. En fin un mundo tecnológico fabuloso, que le permite al hombre mayor poder sobre la naturaleza, multiplicar su propia fuerza y destreza, trayendo progreso, más paradójicamente "el hombre" integrante de las organizaciones conformante de los Estados Modernos, se quedó atrás, tornándose en mero objeto de producción, sin lograr alcanzar la calidad de vida que siempre soñó, buscando afanosamente sus raíces, su identidad, vivir en comunidad, comprender y ser comprendido; más aun por delante tiene barreras, obstáculos, desafíos por superar, para satisfacer sus caras utopías.

Los estudiosos, los científicos sociales, lingüistas, comunicólogos, y muchos otros proponen alternativas, hacen conocer sus concepciones teóricas y prácticas, muchos de ellos llegan a conclusiones provisionales, se deduce que los obstáculos y murallas para su autorealización radican precisamente en las grandes revoluciones tecnológicas, que a partir de la segunda mitad del presente siglo, expandieron considerablemente el espacio del mundo de las comunicaciones invadiendo y penetrando en el mundo entero.

En este sentido, la sociedad y las organizaciones han sido implementadas vertiginosamente con "inteligencia artificial": como telecomunicaciones, informática, automatización de oficinas, redes locales, redes de datos, fibras ópticas, ordenadores, etc., es decir se ha creado toda una infraestructura organizacional, de lo más sofisticado, más los grandes logros alcanzados no retornan en la misma magnitud el estado de bienestar para los seres humanos, debido a que se olvidaron que es el hombre, quién propone y tiene objetivos por alcanzar y no la organización

como ente abstracto-mecánico. Porque son los "hombres" de la organización que poseen objetivos por alcanzar, los que ponen en juego todas sus energías para pragmatizarlas, sea en su condición de trabajador de base, funcionario, ejecutivo, jefe, director, etc.; en fin se trata de personas que generan interrelación, que se comunican, que se vinculan no solamente por lazos laborales, sino unidos por el compromiso y responsabilidad exigido por las organizaciones.

Por tanto la Historia de la Comunicación continúa ligado a la Historia de la Humanidad, porque el hombre es el que construye la sociedad, el Estado y la Organización, siendo de esta última responsable de su éxito o fracaso.

Teorías y Conceptualizaciones : Modelos y Sistemas.

Conceptualizaciones Generales.

La complejidad del fenómeno comunicacional, sus múltiples manifestaciones e interacciones, no permiten su estudio desde un único punto de vista, sino, su tratamiento impone un abordaje multidisciplinario que posibilite la integración de muchas otras disciplinas en torno al desarrollo del presente trabajo, puesto que la comunicación se caracteriza por la proliferación de teorías, modelos, estrategias, hallazgos contradictorios, así como la multiplicación de áreas de investigación y aplicación.

Definiciones.

La existencia de un conjunto de teorías de la comunicación, conlleva a la existencia de un número igual de definiciones, en la que naturalmente cada uno de ellos enfatiza algún aspecto esencial del proceso comunicativo; a fin de contar con un cuadro de referencia básico, tomaremos en cuenta algunas definiciones claves del Cuadro de componentes Conceptuales en Comunicación. (Littlejohn, 1988).

- "La comunicación es un proceso por el cual comprendemos a los otros y en contrapartida, nos esforzamos por comprenderlos. Es un proceso dinámico mudando y variando constantemente en respuesta a la situación total". (Martín P. Anderson, 1959).
- "La comunicación es un intercambio verbal del pensamiento o idea". (John B. Hoben, 1954).
- "La interacción, aún en el nivel biológico, es una especie de comunicación, caso contrario, actos comunes no podrían ocurrir". (G.H. Mead, reedición, 1963).
- "La comunicación resulta de la necesidad de reducir la incertidumbre, de actuar eficientemente, de defender o fortalecer el ego". (Dean C. Barnlund, 1964).
- "Comunicación: La transmisión de información, idea, emoción, habilidades,... etc, por el uso de símbolos-palabras, imágenes, números, gráficos, etc. es el acto o proceso de

transmisión que usualmente se designa como comunicación". (Berelson y Steiner, 1964).

- "(Comunicación) es un proceso que torna común para dos o muchos lo que es monopolio de uno o pocos". (Alex Gode, 1959).
- "En su esencia la comunicación tiene como su interés central aquellas situaciones comportamentales en que una fuente transmite un mensaje a un receptor (o receptores), con el propósito conciente de afectar el comportamiento de este último (o de estos últimos)". (Gerald Miller, 1966).
- "(...) Comunicación es un mecanismo por el cual el poder es ejercido". (S. Schacter, 1951).

El propio autor nos alcanza sus generalizaciones manifestando que la comunicación es un proceso complejo, primordialmente un proceso de interacción simbólica de emisión y recepción de mensajes, que se materializa a través de la dinámica de sus seis funciones básicas: La codificación, significación, proceso de pensamiento, información, persuasión y mudanzas que se pragmatizan en los diferentes contextos de la comunicación.

En consecuencia este amplio espectro de definiciones nos conduce a caracterizar la comunicación como un "proceso dinámico complejo", que se enriquece y nutre del abanico de significados que le otorga cada autor lo que contribuye a que la comunicación envuelva una riquísima matriz de significados: Interacción, intercambio, transmisión, estímulos, reproducción,

recuerdos, comprensión, entendimiento mutuo, reducción de incertidumbre, relaciones de poder, participación en común, cambio, proceso social, ligazón... etc. y muchos otros.

Pero para efectos específicos del presente trabajo se entenderá la comunicación de preferencia: Como un proceso social básico de interacción, como un cambio de experiencias significativos, basados en la cooperación, como un flujo permanente de informaciones intercambiables en diversas situaciones sociales, en continua mutación, algo que se desarrolla en el tiempo, un proceso sin fin; su característica sui generis es el de tratarse de un proceso eminentemente aleatorio, probabilístico, contingencial, porque bien se sabe que la necesidad de comunicarse surge cuando el comportamiento muestra cierto grado de incertidumbre.

Porque generalmente en el ámbito organizacional ocurre que a mayor grado de incertidumbre, de indeterminación del comportamiento de los actores de la organización, se impone mayor necesidad, de comunicación e información, en la medida en que se sube en la jerarquía organizacional, con el objeto de mantener el equilibrio de las relaciones de poder y control organizacional. (Ibarra y Montaña H., 1984).

Como se ha podido notar existen definiciones que necesariamente aportan el engrandecimiento de la Teoría de la Comunicación y la discusión permanente sobre el tema que es parte de la humanidad.

SISTEMAS Y MODELOS.

Sistemas de Comunicación.

Lee Thayer, hace una clara alusión a los Sistemas de Comunicación, cuando manifiesta: "La comunicación puede ser considerada como un proceso dinámico subyacente a la existencia, al crecimiento, a la modificación y al comportamiento de todos los "sistemas vivos" - individuo u organización, a través del cual la organización o el organismo se relaciona con el medio ambiente, con los otros y con sus propias partes, mediante procesos internos". (Thayer, 1972).

Del que se deduce que los Sistemas de Comunicación corresponden a los sistemas naturales o espontáneos que subyacen a toda interacción que realiza el hombre.

A continuación Thayer define el sistema de comunicaciones en contraposición del sistema de datos.

Mientras que los sistemas de datos demarcan el flujo de datos, de los datos que siguen para los seres humanos o para las máquinas, o aquellos que proceden de ellos, desde el punto en que los datos son producidos o diseminados, hasta aquel lugar donde se destina. Siendo estos sistemas de datos, planeadas por las personas, deducidos de un conjunto de criterios racionales sobre la eficacia de los sistemas.

En cambio los sistemas de comunicación, al

contrario, se definen por las prácticas de adquisición y consumo de datos. (racionales o no) de los consumidores de la producción de aquel sistema, intencionalmente o por acaso. En los sistemas de comunicación las fuentes de los datos transportados son función del verdadero comportamiento comunicativo de las personas que están en el local de la consumación.

Es decir que las personas pueden obtener información a través de un sistema de datos, planeado racionalmente, pero también pueden ser informados en el contexto de su propio sistema de comunicación, contingencialmente.

Es necesario relieves que el sistema de datos no siempre altera las futuras aptitudes de comunicación de sus usuarios, en cuanto que los sistemas de comunicación afectan siempre en mayor o menor grado las aptitudes del consumidor.

Paralelamente, Eduardo Santoro nos da más luces sobre el tema y nos dice: "Se habla de un sistema de comunicación cuando existe elementos interconectados que intercambian señales respecto a cambios de estado. La transferencia de estructuras y señales, cumplen un determinado fin o propósito, que puede ser intencional o no. En todo caso cuando tratamos de un sistema de comunicación, la emisión y recepción de mensajes cumple algún tipo de función, permanente o transitoria. Por ello se clasifican los sistemas como permanentes y ocasionales, en los primeros, el vínculo entre los elementos es relativamente estable y la comunicación cumple, funciones propias de apoyo al sistema". (Santoro, 1986)

En términos generales de lo anterior se infiere, que la comunicación es un proceso, que ocurre en una estructura particular, en el cual se intercambian mensajes entre diferentes unidades de un sistema, de manera sucesiva o simultanea, bajo ciertas condiciones, produciendo efectos específicos.

Es importante señalar que los sistemas de comunicación no son únicos, existen diversas formas caracterizadas por poseer estructuras y funciones particulares. Los principios y rasgos que caracterizan un sistema pueden resultar inaplicables en otro. Para un mismo dominio de realidad se presentan distintas formas, o para una misma estructura, pueden corresponder funciones diversas.

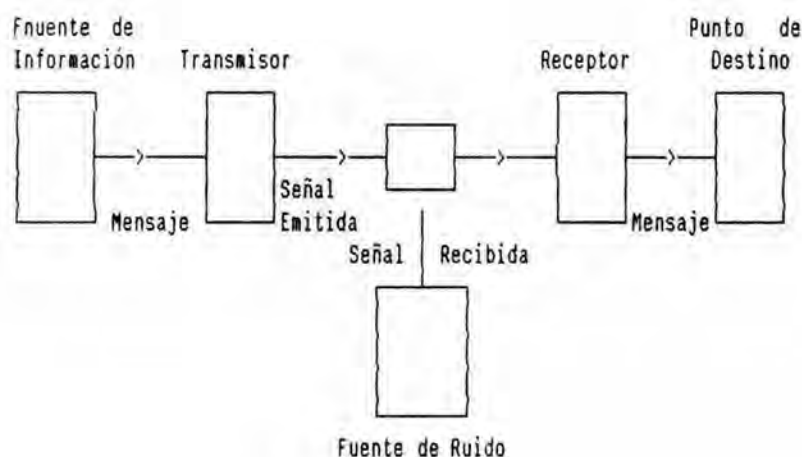
Modelos de Comunicación.

De lo anterior se deduce que los sistemas de comunicación no son únicos, existen diversas formas caracterizados por estructuras y funciones particulares, hecho que denota el carácter básico de los sistemas de comunicación, de ser específicos, es decir, adoptan diferentes formas según el nivel de realidad en la que se les aplica. A estas diversas formas o esquemas analíticos que adoptan el sistema de comunicación, asumiendo una estructura propia o particular, se le conoce con el nombre de modelo.

Por lo tanto del mosaico de modelos de comunicación que existen, seleccionaremos aquellos que por su importancia y

nivel de impacto en su aplicación respectiva, requieran de un estudio más detallado, dichos modelos serán explicados a continuación:

El Modelo de Shannon - Weaver



Este modelo se originó en la Teoría de la Información, refleja situaciones extremadamente simples y no aplicables a los sistemas de comunicación complejos. De hecho este modelo excluye obviamente varios elementos fundamentales para la comunicación humana, pues como se ve se reduce a seis elementos. Además el sistema de comunicación esbozado es lineal y unidimensional y con un mínimo de feedback donde todos los bloqueos y distorsiones de comunicación se reduce al concepto técnico de ruido. (Mac Bride, 1980).

El Modelo de Mortensen.

Para David Mortensen el proceso de comunicación debe

explicarse a través de un marco multidimensional que abarque todo el contexto y que contribuya a la comprensión de las particularidades fundamentales de la comunicación para ello plantea tres niveles:

- 1. La Comunicación Intrapersonal.
- 2. La Comunicación Interpersonal.
- 3. La Comunicación Socio - Cultural.

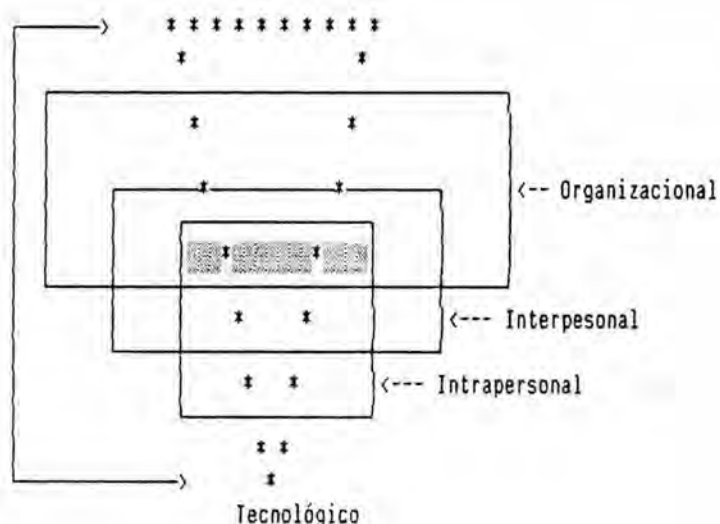
Tipo de Sistema de Comunicación	Nivel de análisis
Sistema socio-cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia Social de redes - Geografía de la situación
Sistema Interpersoanl	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto Interpersonales - Interacción no verbal - Interacción verbal
Sistema Intrapersonal	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación Psicológica - Procesamiento humano de información
Modelos	<ul style="list-style-type: none"> - Componentes esenciales

Por intermedio de su gráfico, Mortensen indica que el modelo tiene una orientación multidimensional, rechazando de plano cualquier interpretación fragmentada o dividida para explicar el espectro de la comunicación. En su visión, cada de una de las dimensiones de conductas superiores alcanzan niveles que

indudablemente deberán attingir al relacionamiento de los componentes de la organización.

Así la comunicación llega a sistemas, leyes sucesivamente más complejas, que dependen de la influencia acumulativa de los sistemas y de las respectivas dimensiones de conducta inferiores. En cierto modo estos niveles se encuentran concatenados y coordinados para la vida en comunidad del hombre. (Mortensen, 1972).

Modelo de Lee Thayer



Este modelo, al igual que el de Mortensen, es construido en base a un enfoque multidimensional, partiendo del supuesto de que la comunicación en su forma básica es el proceso de convertir datos en información, el proceso de llevar en cuenta habilidades y susceptibilidades. Así para comprender con mayor

profundidad los procesos fundamentales subyacentes a todo fenómeno comunicativo, nos presenta cuatro niveles de análisis.

1. El nivel intrapersonal.
2. El nivel interpersonal.
3. El nivel organizacional.
4. El nivel tecnológico.

El autor explica que el primer nivel se interesa por el estudio del comportamiento del individuo, en una permanente actitud de interacción consigo mismo y con su medio ambiente, osea, estudia todo aquello que ocurre dentro de las personas durante el desarrollo del proceso comunicativo, dando énfasis al análisis de como la persona se "comunica con", dentro de un contexto comunicativo. Relievando que la comunicación intrapersonal debe ser estudiada cuidadosamente, porque de hecho, es siempre, que "dentro de las personas" que se concretiza el proceso comunicativo finalmente.

En el segundo nivel, Thayer representa todos los sistemas de comunicación de dos personas... o de n personas, y que si es verdad, que los procesos básicos de comunicación ocurren dentro de los individuos; no se pueden dejar de lado otras variables que se deben llevar en consideración, como la riqueza de sus relaciones, intereses, expectativas, reglas de juego y otros, de los participantes del proceso de comunicación.

En cuanto al Nivel Organizacional, lo reperesenta como una red de sistemas de datos que ligan a los grupos de

individuos en las organizaciones, y le suministran de los medios a través de los cuales la organización se relaciona con su medio ambiente.

Finalmente al abordar el análisis del Nivel Tecnológico, centra su interés en la "tecnología de comunicación", referido a equipamentos, aparellaje, programas mecánicos, electrónicos o de software para auxiliar los procesos de manipulación.

En conjunto Lee Thayer nos ofrece un modelo de comunicación sistémica en que los procesos de comunicación manifestados en los actos comunicativos, ocurren en una gran variedad de niveles, la gran ventaja de este modelo, es que ilustra la naturaleza parcialmente coincidente de los niveles, es decir, existen espacios de intersección de niveles, convergiendo en un mismo espacio diversos niveles de comunicación, lo que es de sumo interés para la aplicación de un sistema de comunicaciones en las organizaciones. (Thayer, 1972).

El Modelo Dialógico de las Comunicaciones

El marco conceptual comunicativo, cierra su espacio teórico, con la utilización de este modelo de concepción dialógica de la comunicación humana, al respecto Juan Díaz Bordenave, trae a luz las ideas de Pascuali: "Por comunicación o relación comunicacional, entendemos aquella que produce (y al mismo tiempo supone) una interacción biunívoca del tipo con-saber, el cual

solamente es posible cuando entre los dos polos de la estructura relacional (transmisor-receptor) funciona una ley de bivalencia: Todo transmisor puede ser receptor y todo receptor puede ser transmisor". (Díaz Bordenave, 1979).

Esta nueva concepción dialógica de la comunicación dialógica, base de la llamada Comunicación Horizontal, es abordado por Carlos Catalán en un contexto mucho más global, identificado como uno de los postulados que sustentan el nuevo paradigma emergente propuesto por Peter Schenkel.

Este nuevo paradigma de la comunicación está fundamentado en seis postulados que configurarían los parámetros centrales de su doctrina, ellos son: La comunicación horizontal, la comunicación participativa, el derecho a la comunicación, las necesidades y recursos de la comunicación, los flujos equilibrados de información y la tarea promotora del Estado.

Es en el seno de este nuevo paradigma comunicativo que Schenkel argumenta que la tesis de la "comunicación horizontal" se contrapone al concepto de comunicación presente en los estudios funcionalistas como un flujo vertical y unidireccional y nos dice que esta nueva teoría "se basa en el concepto de la comunicación como un flujo bidireccional y horizontal donde el emisor es a la vez el receptor y el receptor es a la vez emisor. La masa ya no es un inerme receptor de los mensajes elaborados en la cúspide de la pirámide comunicacional sino también es fuente creadora de información...". (Catalán y Sunkel, 1992).



Este modelo de comunicación horizontal se adoptará predominantemente en la cerne del presente trabajo, por ser una visión más enriquecida y global del proceso comunicativo, porque esta bivalencia de cada polo, el de tener dos valores cada uno de ellos, siendo emisor y receptor al mismo tiempo, implica necesariamente que todo proceso dialógico de comunicación debe ser horizontal, por tanto la calidad y fuerza de la comunicación no se reduce solo al rol activo del Emisor, sino que, quien recibe el mensaje debe estar convencido de lo que debe hacer y conciente de que el mansaje recibido tiene base sólida, legal y ética, en cierto modo debe existir una relación de simetría entre los polos A y B, es decir si $A=B$ entonces $B=A$. Esta relación simétrica de los polos otorga el mismo peso y valor al rol de cada polo de la comunicación, esto necesariamente implica, comprensión, asimilación y convicción de la materia en cuestión.

Funciones de la Comunicacion.

Para Lee Thayer, las funciones básicas de la comunicación, considerado como un proceso natural (espontáneo), que son comunes a todos los sistemas vivos son dos:

1. " La adaptación, que se refiere al hecho de estar destinados y programados a recibir comunicación de nuestro medio ambiente, permitiéndonos que nos adaptemos y podamos maniobrar para

alcanzar nuestros objetivos instintivos o intencionales".

2. " La otra función básica de la comunicación que los seres vivos desarrollaron con extrema ventaja social, es el de la comunicación con algún componente vivo del medio ambiente (por ejemplo: una persona) de modo a establecer, mantener, explotar o alterar las relaciones de la persona con respecto a los emisores". (Thayer, 1972).

Pero se impone la necesidad de explicitar las funciones de la comunicación a nivel de todo el sistema social, a fin de entender la comunicación en su verdadera dimensión contemporánea; es Mac Bride que nos propone estas funciones a continuación:

- "Información: Acopiar, almacenar, someter a tratamiento y difundir las noticias, datos, hechos, opiniones, comentarios y mensajes necesarios para entender de un modo inteligente las situaciones individuales, colectivas, nacionales e internacionales y para estar en condiciones de tomar las medidas pertinentes.
- Socialización: Constituir un fondo común de conocimientos y de ideas que permita a todo individuo integrarse en la sociedad en la cual vive y que fomente la cohesión social y la percepción de los problemas indispensable para una participación activa en la vida pública.
- Motivación: Perseguir los objetivos inmediatos y las

finalidades últimas de cada sociedad; promover las opciones personales y las aspiraciones individuales; estimular las actividades individuales o colectivas orientadas hacia la consecución de objetivos comunes.

- Debate y diálogo: Presentar e intercambiar los elementos de información disponibles para facilitar el acuerdo o aclarar los puntos de vista sobre los asuntos de interés público en la resolución de todos los problemas locales, nacionales e internacionales.
- Educación: Transmitir los conocimientos que contribuyan al desarrollo del espíritu, a la formación del carácter y a la adquisición de conocimientos y aptitudes en todos los momentos de la vida.
- Promoción cultural: Difundir las obras artísticas y culturales para preservar el patrimonio del pasado; ensanchar el horizonte cultural, al despertar la imaginación y estimular las ansias estéticas y la capacidad creadora.
- Esparcimiento: Por medio de signos, símbolos, sonidos e imágenes, difundir actividades recreativas, individuales y colectivas, tales como el teatro, la danza, el arte, la literatura, la música, el deporte y el juego.
- Integración: Facilitar el acceso a la diversidad de mensajes que necesitan todas las personas, grupos o naciones para conocerse y comprenderse mutuamente, y para entender las

condiciones, los punto de vista y las aspiraciones de los demás". (Mac Bride, 1980).

De lo expuesto, se puede convergir que la comunicación en primera instancia sirve fundamentalmente al comportamiento adaptivo del hombre, el cual se realiza a través del conjunto de realciones que esta mantiene con el mundo, consigo mismo y con los otros. Esta función de adaptación del hombre implica un doble juego de interacción: "adaptar así mismo al ambiente y adaptar el ambiente así mismo, del punto de vista de la información.

Pero si entendemos la comunicación en un sentido más amplio como una necesidad vital para el funcionamiento de los organismos colectivos, fundamentalmente de las comunidades y de las sociedades, esto quiere decir, que los individuos conformantes de estas aglomeraciones superiores no podrían sobrevivir, sin la presencia de los sistemas de comunicación e información, osea, ya no se trata solamente del intercambio de convicciones entre dos o más personas, se hace imprescindible el uso de los medios. Las Sociedades Modernas no pueden desarrollarse sin la dinámica de las informaciones, por tanto sus propias organizaciones, así como sus empresas precisan de una información rápida y diversificada para aumentar su productividad y modernizar sus procedimientos de fabricación. caso específico de las empresas multinacionales, los bancos, las entidades militares, universidades, entidades científicas de alto nivel y muchas otras, que no estarían dispuestas a desempeñarse eficientemente, sino, contarán con el apoyo de sistemas colectivos de datos.

Es necesario tomar en cuenta, que el flujo informacional de datos colectivos está inmerso dentro de las propias funciones de la comunicación, esto se explica porque el proceso comunicativo está vinculado a las necesidades no solamente materiales sino fundamentalmente a la satisfacción de los valores, que posibiliten la plena realización del hombre.

Porque "para el ser humano, a la satisfacción de las necesidades materiales se suman unas exigencias más elevadas que van en el sentido de espiritualización de la evolución humana. El desarrollo personal, la identidad cultural, la libertad, la independencia, el respeto de la dignidad humana, la asistencia mutua y la participación en el embellecimiento del medio ambiente son algunas de las aspiraciones inmateriales que se procura colmar mediante la comunicación". (Mac Bride, 1980).

Es pues necesario orientar la función de la comunicación como una cuestión inherente a la existencia humana, puesto que dentro de esta vertiente cumple una función social: Ora como un instrumento político, ora como una fuerza económica, ora como un potencial educativo, y al mismo tiempo es el impulso y la amenaza para la cultura, que frente al dilema tecnológico y su arbitraria utilización, plantea una serie de interrogantes, de cuya respuesta depende el propio futuro de la Humanidad.

Finalmente, es la comunicación que impulsa la cultura, la ciencia y la tecnología y en el caso de la educación, es inherente a su naturaleza. Todas las actividades en que el hombre está presente, también está junto a él alguna forma de

comunicación, no se puede hablar del hombre sin tener que comentar también de la comunicación.

TEORIA Y REVISION DE LA LITERATURA SOBRE ORGANIZACIONES

Referencial Histórico.

El medio más tradicional de conocer las Organizaciones, es a través del estudio de su historia, y es el autor Gibson, quien nos presenta un panorama claro, sucinto, y esclarecedor de este asunto, manifestándonos que las organizaciones son tan antiguas cuanto el hombre, que a lo largo del tiempo las personas se reunían para alcanzar sus metas, primero en las familias, después en las tribus y más tarde en las Unidades Políticas mas sofisticadas.

Los pueblos antiguos construyeron pirámides, templos y navíos, crearon sistemas de gobierno, hacienda, comercio e hicieron la guerra. Así por ejemplo los historiadores griegos nos dicen que fueron necesarios 100,000 mil hombres para la construcción de la gran pirámide Keops en Egipto y que el proyecto llevó mas de 20 años para completarlo. Recordemos de que tales personas o pueblos no contaban con equipamentos modernos de construcción o con toda la tecnología moderna de construcción, ni mucho menos con computadores. Mas tenían una cosa: "La Organización". Aunque esos "esfuerzos conjuntos" no tuvieran nombres formales como la "empresa XYZ", por ejemplo. La idea de "organizarse" estaba muy diseminada por las civilizaciones más

antiguas, su literatura se refería a conceptos administrativos muy modernos tales como planeamiento, asesoría, división del trabajo, control y liderazgo.

Así en la administración del vasto Imperio Romano, se exigía la aplicación de los conceptos de organización y planeamiento. De hecho se dice que "el secreto real de la grandeza de los romanos fue su genio organizador".

Y si se juzga por la edad, la Iglesia Católica Romana debía ser considerada como la organización más eficiente de todos los tiempos. Por ser ejemplo del desarrollo de una jerarquía de autoridad con una organización territorial, con una especialización de las actividades por función y por el uso de los principios de asesoría, conceptos administrativos que orientaron las primeras organizaciones eclesiásticas.

En fin no es de extrañar que algunos conceptos y algunas prácticas importantes de las modernas organizaciones se remontan a las organizaciones militares. Esto ocurrió porque como la Iglesia, las Organizaciones Militares adoptaron tempranamente del staff, como función de asesoría para el personal de línea.

Los mismos autores concluyen que el conocimiento de la Historia de la Organización de las primeras sociedades, puede ser útil para el futuro administrador del siglo XXI, de hecho, muchos de los primeros conceptos y prácticas están siendo usados con éxito Hoy; más se preguntan: Hasta qué punto el estudio del pasado es buen guía para el estudio del presente y del futuro ?.

En todo caso la respuesta es afirmativa, en el sentido de que el conocimiento del pasado histórico de las organizaciones, es de importancia vital, para la comprensión plena de las organizaciones presentes y de su evolución en el futuro; ahora, en cuanto a la eficacia de sus principios, técnicas o prácticas, queda relativizada, debido a la complejidad y dinamicidad de las Organizaciones Modernas, al ambiente turbulento y a la mudanza tecnológica, por tanto la naturaleza del negocio a ser administrado determinará en última instancia la medida de su utilidad. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1981).

TEORIAS Y CONCEPTUALIZACIONES SOBRE ORGANIZACIONES.

Conceptualizaciones Generales.

En primer lugar es necesario caracterizar a través de su definición el concepto de su Organización, de este modo delimitar su espacio conceptual, su naturaleza e implicancias.

Más de partida se presenta una dificultad básica en la definición de Organización, porque ella puede significar diferentes cosas para diversas personas, no existiendo acuerdo en cuanto a su sentido, límites, naturaleza, contenido, relaciones y clasificaciones. Porque de hecho el fenómeno de la Organización es complejo y ambiguo, por lo que no existe una acepción uniforme y definitiva acerca de ese sector de conocimiento.

Así, cada especialista posee su fórmula especial y sus ingredientes particulares.

El sociólogo Etzioni Amitai, en su obra magna "Las Organizaciones Modernas", le dá una dimensión universal a este concepto, que por su trascendencia, continúa tan vigente hoy como ayer, sus palabras aún ecoan:

"Nuestra sociedad es una sociedad organizacional, nacemos dentro de las organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre, gastando, jugando, rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá en una organización y cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas -El Estado- deberá otorgar su permiso especial". (Etzioni, 1965).

No cabe duda que el término Organización es difícil de definir, debido principalmente a la riqueza de su contenido, por lo que a continuación se levantará un mapeamento de definiciones que caracterizan de mejor forma los componentes conceptuales de la Organización.

- Para el propio Etzioni "Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente contruidos o reconstruidos para alcanzar fines específicos. Ellas se caracterizan por: a) La división del trabajo, del poder, de las responsabilidades, de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema

tradicional sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos; b) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y las dirigen hacia sus fines; y c) Sustitución de personal, es decir, que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras". (Etzioni, 1965).

Herbet A. Simon, en su obra "El Comportamiento Administrativo" , argumenta que existe una mala interpretación del vocablo Organización, porque para muchas personas organización significa algo que se dibuja en gráficos o se registra en detallados manuales de descripción de tareas, para ser anotado y archivado devidamente. Que tiene el aspecto de una serie ordenada de cubículos dispuestos con una lógica arquitectónica abstracta, que de una casa ideada para ser habitada por seres humanos; aclarándonos que el significado de Organización en su conceptualización "Se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de Seres Humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en las decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionan ante lo que él diga y haga. El sociólogo lo denomina Sistema de Funciones, pero para la mayoría de nosotros es más familiarmente conocido como una Organización". (Simon, 1962)

— Oscar Johansen, en su Obra "Anatomía de la Empresa", nos presenta un estudio analítico sobre lo que es una Organización, de la misma se considera las conceptualizaciones de R. Ashby y de E. H. Shein.

1. Ashby, sustenta que el aspecto central del concepto de organización se encuentra en la idea de "condicionalidad". Tan pronto como las relaciones entre dos entidades, A y B, llegan a estar condicionadas por el valor o estado de C, entonces nos encontramos presente ante uno de los componentes de la organización. "Así la teoría de la organización es parcialmente coexistente con la teoría de funciones con más de una variable. Al observar a las organizaciones caracterizándolas por el elemento de condicionalidad podemos suponer que primero existe un espacio producto (aquel que entrega el conjunto de posibilidades). Dentro de este espacio, algún subconjunto de puntos o elementos indican la realidad. Este subconjunto se encuentra formado por los elementos que están en una interacción condicionante real.

Así, ashby define una organización en términos de tres elementos básicos: a) Condicionalidad entre algunas o todas sus partes; b) Comunicación (o interacción) entre ellas y finalmente, c) Existencia de restricciones entre las posibles comunicaciones entre las partes. (Johansen, 1980).

2. En Cambio Schein, sostiene que una organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y de funciones y a través de una gerarquía de autoridad y responsabilidad.

En el fondo, Schein define lo que los sociólogos denominan organización formal. esta última se distingue de otros dos tipos, organización social y organización informal. Define como organizaciones sociales aquellos modelos de coordinación que surgen espontáneamente o en forma implícita de la interacción de las personas, sin encerrar coordinación racional para el logro de objetivos comunes explícitos. En cuanto a las organizaciones informales, estas se refieren, a aquellos modelos de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal que no se encuentran determinados en el diseño de su estructura. Porque el diseño organizacional requiere de la coordinación sólo de ciertas actividades, pero que por una variedad de razones, los actores humanos que ocupan los roles organizacionales rara vez se pueden limitar simplemente a la realización de esas actividades. Tales relaciones tienden a surgir en todas las organizaciones formales y pueden identificarse como las organizaciones informales. (Johansen, 1980).

Y finalmente en esta presentación de diferentes conceptualizaciones de organización, es importante conocer una redefinición de organización, desde una perspectiva sistémica para cuyo efecto se recurrirá al esquema conceptual de Katz y Kahn, propuesto por Fernando C. Prestes Motta, en su artículo "La Teoría General de los Sistemas en la Teoría de las Organizaciones".

El presupuesto básico de ese modelo, es evidentemente, de que la organización, es un sistema abierto. Como tal ella presenta las siguientes características:

- a) La Importación de Energía: La organización recibe insumos del ambiente como materia prima, mano de obra..., etc.
- b) Procesamiento: La organización procesa esos insumos, con miras a transformarlos en productos, entendiéndose como tal productos acabados, mano de obra entrenada..., etc.
- c) Exportación de Energía: Por el que la organización coloca sus productos en el ambiente.
- d) Ciclos de Eventos: En la que la energía colocada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de los ciclos de eventos. Se trata de eventos, más que de cosas, que son estructurados, de modo que la estructura venga a ser un concepto más dinámico que estático. de esa forma el método básico para identificar una estructura organizacional es seguir la cadena de eventos desde la importación hasta el retorno de la energía.

- e) Entropía Negativa: Entropía es aquel proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la homogenización, y finalmente a la muerte. Sin embargo la organización por la reposición cualitativa puede resistir este proceso entrópico. A este proceso reactivo se le conoce como entropía negativa.
- f) La información como insumo, control por retroalimentación y proceso de codificación: los insumos recibidos por la organización pueden ser también informativos, posibilitando a esta el conocimiento del ambiente y el de su propio funcionamiento en relación a él. El proceso de codificación permite a la organización recibir apenas aquellas informaciones para las cuales ella está adaptada, y el control por retroalimentación, se encarga de la corrección de los desvíos.
- g) Estado Estable y Equilibrio Dinámico: A fin de impedir el proceso entrópico, la organización busca mantener una relación constante entre exportación e importación de energía, para mantener de esa forma su carácter organizacional. Más aún, en su tentativa de lograr su adaptación los organismos buscan absorber nuevas funciones o subsistemas. Tal proceso de expansión hace que ella asuma secuencialmente estados estables de niveles diferentes.
- h) La Diferenciación: La organización en función de la entropía negativa tiende a la multiplicación y a la elaboración de funciones, hecho que determina también la multiplicación de los papeles y la propia diferenciación interna.

- i) La Equifinalidad: Se refiere a que no existe una manera única, verdadera, de que la organización alcance un estado de estabilidad. Porque tal estado puede ser alcanzado a partir de condiciones iniciales y medios diferentes. Dentro de esta última característica, la organización como un sistema abierto todavía presenta límites, esto es: barreras entre el sistema y el ambiente, que definen sus esfera de acción, y un determinado grado de abertura, que da una idea de su receptividad a los insumos. (Motta, 1971).

En síntesis, hasta aquí, se ha esbozado una serie de definiciones de "Organización", que a criterio de los más renombrados estudiosos, trata de explicar el fenómeno organizativo, cada uno asumiendo su propio abordaje.

Algunos de ellos son bastantes similares, otros parecen distantes y diferentes; unos incluyen ciertos tipos de organizaciones, mientras que otras las excluyen; otras ponen énfasis en los aspectos formales: división del trabajo, jerarquía, autoridad, responsabilidad; una gran mayoría enfatiza la interacción como elemento clave de la organización. Otros consideran el enfoque sistémico de las organizaciones como la concepción más dinámica y real de ella.

En el fondo, el presente trabajo asumirá una visión ecléctica de organización, privilegiando aquellas concepciones, definiciones, que relieves la comunicación como elemento básico de la organización. En este sentido, seguiremos las ideas de Beatriz M. Wahrlich, quien nos dice "no cabe duda de que el modelo racional

(cerrado), dirige nuestra atención para importantes fenómenos, para importantes verdades, que el modelo natural (abierto) tiende a ignorar, más lo opuesto es igualmente verdadero - el modelo racional tiende a ignorar fenómenos que el modelo natural enfatiza. Cada una encierra alguna verdad, más ninguna de ellas por sí solas, posibilitan una comprensión adecuada de las organizaciones complejas". (Wahrlich, 1986).

La misma autora propone una visión combinada de estos dos modelos de organización a través del modelo de Kast y Rosenzweig, las organizaciones en este modelo son vistas simultáneamente como un Sistema Abierto en interacción con el medio y como un Sistema Sociotécnico, estructurado. En consonancia con esta visión, este modelo de organización está compuesto: por el subsistema de objetivos y valores, que orienta el conjunto; por el Subsistema Tecnológico que es moldeado por la especialización de conocimientos y habilidades necesarias, por los tipos de maquinaria y equipamientos y por las instalaciones; por el Subsistema Psicosocial que comprende las interacciones, expectativas, aspiraciones, y valores de los miembros de la organización; por el Subsistema de la Estructura, que trata de la manera por la cual las tareas a desempeñar se agrupan en unidades y son coordinadas, así como de los patrones de autoridad y comunicación y del flujo de trabajo; y finalmente está constituido por el Subsistema Gerencial, que se desdobra en tres aspectos: El técnico, cuando cuida el desempeño de las tareas; El institucional, que relaciona las actividades de la organización con el medio y el organizacional que integra los aspectos técnico e institucional. (Wahrlich, 1986).

Teorías Organizacionales.

Para Idalberto Chiavenato "la teoría de la organización trata del estudio y análisis de las organizaciones humanas, en cambio la teoría de la administración trata del estudio de la administración de las organizaciones en general y de las empresas en particular, es en ciertos aspectos, una consecuencia de la teoría de la organización, como un medio de operacionalizar conceptos e ideologías al respecto de las organizaciones". (Chiavenato, 1982).

Del mismo modo Alexandre Morgado Mattos, nos dice: "Este trabajo reconoce que como ciencia la organización, es una rama propia, independiente e individualizado de las Ciencias Sociales. Sin embargo, también reconoce que como proceso, la organización está implícita en la administración, de la cual forma la substancia, la materia y el cuerpo, no pudiendo por tanto esta última existir sin aquella. Así sus relaciones con la administración son de naturaleza íntima, que se torna aceptable considerarla como parte de las ciencias administrativas". (Mattos, 1980).

En consecuencia, al tratar, la teoría de la organización, se estará también lidiando con el campo de la teoría de la administración, porque las fronteras que existen entre ellas son tan tenues, que se van diluyéndose, en el espacio de la teoría y la praxis.

Establecidos estos parametros de partida, al abordar

la teoría de la organización, se encuentra una variedad de abordajes o terias, que en el fondo, corresponden a un enfoque multidisciplinario. En verdad no existe una teoría final de la organización, sino existen un conjunto de teorías parciales, que enfatizan cada una de ellas, una característica relievante del fenómeno organizacional, en claro detrimento de otras características que también son importantes.

En este contexto, varias conceptualizaciones fueron desarrolladas, para poder comprender y actuar sobre las organizaciones, entre estas las más utiles son las "metáforas", que ven a las organizaciones: ya como maquinas, ya como organismos, ya como cerebros, ya como culturas, ya como sistemas políticos, y muchos otros.

Los estudios del galés Gareth Morgan y los brasileros Fernado C. Prestes Motta y Thomas Wood, Jr. servirán de base al desarrollo del presente tema.

La Metáfora: De las Organizaciones como Máquinas.

La primera de las metáforas corresponde a la imagen de las organizaciones como máquinas, esto es, el estudio de la organización como un sistema mecánico, muy a tono con los efectos de la Revolución Industrial. Fue Max Weber que observó el paralelo entre la mecanización de las industrias y la proliferación de las formas burocráticas de la organización, según él, la burocracia rutiniza la administración como las máquinas rutinizan la

producción, en consecuencia las organizaciones burocráticas son capaces de rutinizar y mecanizar cada aspecto de la vida humana, en desmedro de la capacidad creativa.

Esta metáfora influenció profundamente a los hombres como Taylor y Fayol, que son considerados como los padres de la escuela clásica. Que es la pionera y referencia básica para el desarrollo de las demás teorías, de ella se heredó las tradicionales estructuras jerárquicas, la división del trabajo, la unidad de comando, el control de los tiempos y movimientos, y otros conceptos íntimamente relacionados a las organizaciones buracráticas. En el fondo se mantiene la idea central de que las organizaciones son sistemas racionales, que deben operar de la forma más eficiente posible, en realidad el mecanismo se basa predominantemente en una racionalidad instrumental, y no substantiva, dirigida al ajuste de las personas y sus funciones, al método del trabajo o a un proyecto organizacional pre-definido, y no al revés.

La presencia de Henry Ford amenizó y avanzó un paso más en el espacio conceptual de este paradigma, quién fue el continuador directo del Taylorismo y creador del Fordismo.

El Fordismo, conserva en esencia los principios de Taylor: la separación entre concepción y ejecución, la división del trabajo, la asociación de tiempos y movimientos. El introdujo las transportadoras, que constituyen las líneas de montaje y con ella el concepto clave de la producción en masa: La idea de línea continua, que revolucionó el sistema de producción.

Y se completa el edificio conceptual de esta metáfora, con la inserción del Neofordismo, enfoque teórico que perfeccionó los métodos de Taylor-Ford. (Motta, 1940).

En conclusión, las organizaciones como máquinas, aún están vigentes en todo trabajo de análisis organizacional, claro no en toda su dimensión, más los principios del Taylorismo-Fordismo-Neofordismo, son válidos y aplicados por muchas empresas del mundo, en ese sentido nos dice Wood: "Todavía hay muchas empresa, o mismo unidades o departamentos dentro de las empresas, que encuentran en la administración científica una respuesta para sus problemas. sin embargo esto presupone condiciones ambientales estables, productos con pocas mudanzas a lo largo y previsibilidad del factor humano. (Wood, 1992).

La Metáfora: De las Organizaciones como Organismos.

Alrededor de los años 30 del presente siglo, empieza a imponerse una nueva metáfora en el estudio de la administración. Considerado como su punto de partida el abordaje de la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, desplazando la atención de los estudios al Elemento Humano de las organizaciones; analizando los procesos de acomodación y adaptación, que caracterizan la organización como sistema social. Entonces la metáfora pasa a ser El Organismo, con sus relaciones de interacción. Esa escuela irá a sublimar la delegación de autoridad, la autonomía de las funciones, la confianza, la abertura, la percepción en la globalidad de la persona y la dinámica grupal.

Los representantes más importantes de esta escuela fuera de Mayo son: Abrahan Maslow, Herzberg, Mc. Gregor, y los miembros del Instituto de Tavistock, que contribuyeron con el abordaje Socio-Técnico de las organizaciones.

Más la metáfora de las organizaciones como Organismos, no sólo está ligado a la Escuela de Relaciones Humanas, sino a otras teorías, como manifiesta Wood: "Organizaciones como Organismos: Esa imagen está ligada a la Escuela de Relaciones Humanas, a la Teoría de los Sistemas, a la Teoría Contingencial y a la visión de la Ecología Organizacional. Todas esas corrientes ayudan a elucidar la comprensión de las relaciones entre la organización y su medio, la importancia de la innovación y la cuestión de la sobrevivencia como objetivo central. Permiten, igualmente, entender la necesidad de la búsqueda de armonía entre la estrategia, la estructura, la tecnología y las dimensiones humanas". (Wood, 1992).

En el caso de las organizaciones vistas como Organismos, se destaca las ideas de lucha por la sobrevivencia de las relaciones con el ambiente, de la existencia de un ciclo de vida marcado por el nacimiento, crecimiento, madurez y declinio. Ella valoriza la innovación y la creatividad.

La Metáfora: De las Organizaciones como Cerebros.

Es Motta, que se acerca de modo sencillo a explicarnos sobre las dimensiones de esta nueva metáfora, y nos

dice "Una idea que se va tornando cada vez más atrayente para los analistas organizacionales, se refiere a la analogía que se puede hacer entre un cerebro en pleno funcionamiento y una organización que fue proyectada para poder aprender y auto-organizar. Por tanto es necesario proyectar las organizaciones como sistemas dirigidos para el aprendizaje y dotarlos de abertura para la crítica interna y externa. Una organización pensada así como un sistema innovador, deberá ser dominada por el Ethos y un espíritu holográfico, esto es, sus capacidades y actitudes innovadoras deberán estar presentes en el todo y en cada una de sus partes. UN sistema así concebido presisará poseer realmente la capacidad de aprender a aprender, en ese sentido la Cibernética tiene mucho que enseñar". (Motta, 1990).

Al respecto, Wood nos aclara en el sentido de que el Modelo Mecanicista enfocaba la organización como un conjunto de partes ligadas por una red de comando y control, en cambio el Modelo Organicista, nos trajo los conceptos de integración al ambiente, estructura material, flexibilidad y motivación. Más apunta que ningún modelo o sistema supera al cerebro como vector de acción inteligente. Dándonos a conocer dos abordajes de esta metáfora: El primer abordaje, da la imagen de la organización como un Sistema de Procesamiento de Informaciones y el segundo abordaje da la imagen de la organización como un Sistema Holográfico.

La organización visto como un sistema de procesamiento de informaciones se fundamenta en cuatro principios básicos, a seguir: La capacidad de sentir o monitorear el ambiente; el relacionamiento de las informaciones recogidas con normas predefinidas; la detección de las variaciones; y el inicio de la

corrección.

La visión de la organización como un sistema holográfico, esta basado en el funcionamiento extremadamente complejo del cerebro. Un proyecto organizacional que se sustenta en este abordaje, debe adoptar cuatro principios que se expone a continuación: Hacer el todo en cada una de las partes; crear conectividad y redundancia; crear simultáneamente especialización y generalización; y crear capacidad de auto-organización.

El objetivo es dotar a la organización del máximo de flexibilidad y capacidad de innovación.

El aprendizaje del aprendizaje, es un punto fundamental porque evita que un exceso de flexibilidad lleve al caos. Permite igualmente al sistema guiarse en relación a normas existentes.

En síntesis, visualizar la organización como cerebro u holograma, permite establecer una nueva frontera, más allá de la racionalidad instrumental que tamiza la teoría y la práctica organizacional de hoy, y redimensiona la acción gerencial. (Wood, 1992).

Otras Metáforas.

Otras Metáforas, apesar de menos populares, también hacen parte de los esfuerzos ya desarrollados de los teóricos de

la organización. Vale destacar la concepción de las organizaciones como Culturas, donde el énfasis se coloca en los valores, las ideas, las normas, los ritos, y las creencias comparativas. O, como Sistemas Políticos, donde el foco se dirige para los diferentes conjuntos de intereses, los conflictos y los juegos de poder, los cuales determinan las estructuras, y las relaciones que se forman.

En la medida en que se establecen como un referencial para el trato de la realidad organizacional, las metáforas se revisten de importancia, ya que contribuyen simultáneamente para la comprensión y creación de esa realidad. Ese doble papel, de comprender y crear, merece atención especial, porque generalmente, no nos ofrecen este aporte los Enfoques Tradicionales de corte reduccionista de las organizaciones.

Y entendemos las organizaciones como realidades complejas, ambiguas y paradójicas, es inevitable el reconocimiento a la importancia del uso de las Metáforas. En todo caso, el desafío radica en el empleo de las metáforas en una perspectiva multidimensional.

ORGANIZACION Y COMUNICACION: COMPATIBLES ?

Proceso de Comunicación en las Organizaciones.

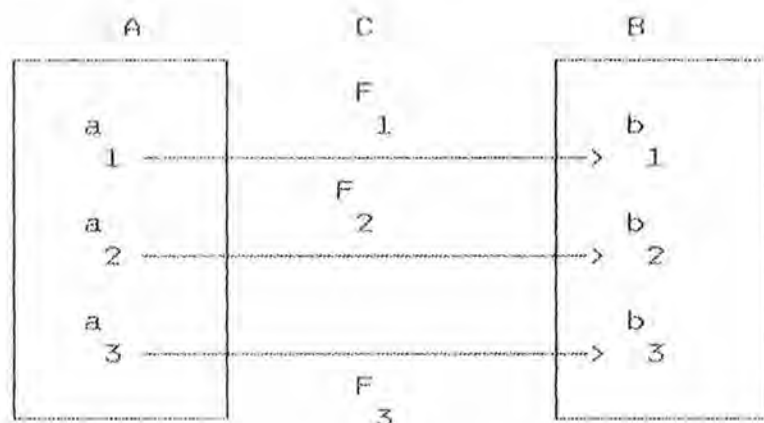
La respuesta es positiva, en el sentido como los fenómenos organizacionales y comunicacionales se sobreponen, se yuxtaponen en el plano real de la experiencia cotidiana, esto es

a nivel micro. Y a nivel macro son compatibles, concomitantes y confluyen naturalmente en la dinámica del desarrollo de los fenómenos sociales.

Esta realidad que parece ser tan evidente y obvia, precisa de ser fundamentada, para abrir este camino, como si fuese un paño de fondo es necesario recurrir a los estudios de Paul Watzlawick y considerar sus conclusiones: "Las investigaciones sensoriales y cerebrales probaron de manera concluyente, que sólo pueden ser percibidas relaciones y patrones de relaciones, y que estas constituyen la esencia de la experiencia. En otras palabras, una relación es establecida, probada en un ámbito tan vasto, cuanto, la presencia contingencial lo permita, y finalmente se obtiene una abstracción que sustentamos nosotros, es idéntica al concepto matemático de función. Asimismo, no son las "cosas", sino las funciones que constituyen la esencia de nuestras percepciones; y las funciones como vimos, no son magnitudes aisladas, sino señales representando una ligazón. Siendo así, no debería causar mas sorpresa de que, hasta la conciencia de sí mismo en el hombre, sea realmente una conciencia de funciones, de relaciones en el que está envuelto, por mucho que él, subsecuentemente cosifique esa conciencia". (Watzlawick, 1993).

En consonancia con esta visión R. Ashby, sustentaba en su definición, que la teoría de las organizaciones es parcialmente coexistente con la teoría de funciones de más de una variable. Justamente para él, la organización es un Espacio-Producto, equivalente al espacio de posibilidades de las entidades A y B que llegan a ser condicionadas por el valor o el estado de

C, que se esquematiza así:



$$O=E-P=\left[(a_1, b_1), (a_2, b_2) \right]$$

Observando en el esquema que la relación (A , B) condicionada por C, es necesariamente una función, dado que la entidad C, condiciona que para cada elemento de A ocurra un sólo evento en B, porque no pueden ocurrir dos eventos diferentes para un sólo evento en A.

El espacio-producto constituido por el subconjunto de resultados de esta función, se encuentra formado, por los elementos que estan en interacción condicionante real. Según Ashby, esta forma de ver la condicionalidad, nos hace comprender que ella se encuentra relacionado con la comunicación... y en realidad es bastante plausible que debamos estudiar a las partes como elementos organizados, cuando ocurren entre ellas comunicaciones.

Relievando que la comunicación entre A y B, necesariamente impone alguna restricción, alguna correlación entre lo que sucede en A y lo que sucede en B. Así Ashby concluye

dicando: Si para un suceso dado en A pueden ocurrir en B todos los sucesos posibles, entonces no existe comunicación de A hacia B ni tampoco puede ocurrir alguna restricción sobre las posibles parejas (A,B).

De tal modo que la presencia de "organización" entre las variables es equivalente a la existencia de una restricción en el espacio-producto de las posibilidades. (Johansen, 1980).

Como una consecuencia inmediata de los efectos de la Teoría de Ashby se concluye que en las organizaciones se deben generalmente valorizar de preferencia aquellas relaciones que son funciones, porque ellas encierran una mayor riqueza de contenido. Para mayor comprensión en la ciencia matemática se define: Que toda función es una relación y no toda relación es función. En el caso de aquellas relaciones que son funciones, se trata propiamente de la llamada comunicación dialógica, ya estudiada anteriormente, donde A y B son los polos de la comunicación.

Por otro lado, Littlejohn, manifiesta que una considerable parcela de la comunicación ocurre en el contexto de la organización, esto, como fruto de los estudios, realizados por él, sobre las Teorías de las Organizaciones Humanas, con particular énfasis en la contribución de cada una de ellas a la comprensión de la comunicación.

De este conjunto de teorías que alimentan las metáforas de la organización, se seleccionará el aporte de dos enfoques, que se hallan polarizadas en cuanto al nivel de aporte.

Ellas son: La Teoría Clásica y Weberiana, en la metáfora de las máquinas; y la Teoría del Funcionalismo Estructural, en la metáfora del organismo.

La Teoría Clásica y Weberiana.

Para el autor Littlejohn, estas teorías de la organización no están primordialmente interesados en el estudio de la interacción y la comunicación, más bien están interesados en la productividad, eficiencia y estructura organizacional.

A pesar de que estas teorías tienden a ignorar el proceso de comunicación en las organizaciones, en ellas están implícitos ciertos presupuestos acerca de la comunicación. Uno de esos presupuestos es la supremacía de la comunicación escrita, Weber valorizaba la documentación, considerándola como la propia esencia del funcionamiento organizacional. Otro presupuesto obvio, es considerar la comunicación en un sentido único y dirigido de arriba para abajo, se tenía la creencia que los trabajadores eran esencialmente incapaces de conducir sus tareas sin instrucciones venidas de arriba, la comunicación era vista como la mera transmisión de información, además las únicas comunicaciones importantes eran formales u oficiales.

Funcionalismo - Estructural.

Esta teoría fue propuesta por Richard Farace, Peter

Monge y Hamish Russell. Constituye un abordaje sistémico revitalizado, verdaderamente ecléctica, se apoya en los mejores "insights" de los teóricos del abordaje sistémico tradicional. Considerado como una de las pocas teorías de la comunicación estrictamente organizacional, mientras que las otras teorías tratan tangencialmente de la comunicación o la incluyen como parte de una teoría mas amplia, en cambio este abordaje estructural-funcional está centrado exclusivamente en la explicación de los procesos de comunicación en las organizaciones.

Los autores parten de la conceptualización de organización desde una vertiente sistémica, y definen la organización como un sistema de por los menos dos personas, dotado de interdependencia, input, procesamiento, y output. Considerando que este grupo de personas comunica y coopera para producir un producto final, usando energía, información y materias provenientes del medio ambiente.

Consideran que uno de los recursos más importantes en las organizaciones, son las Informaciones. Usando como base la teoría de la información, definen la información en terminos de reducción de la incertidumbre. Entonces cuando una persona queda apta para predecir los patrones de flujos de materias y energía, se dice que la incertidumbre fue reducida y que la información fue adquirida. En cambio la comunicación, es en parte, la reducción de la incertidumbre a través de la información.

En esta teoría los autores plantean una distinción muy util entre dos tipos de comunicación, que se correlacionan con

dos tipos de información: La información absoluta, que consiste en todas las unidades del conocimiento presentes en el sistema. Por tanto la totalidad de la información comunicada en la organización, es Comunicación Absoluta.

Por otro lado, la información distribuida, es aquella información que fue diseminada a través de la organización. Mientras que las cuestiones de información absoluta tratan de todo aquello que es conocido, en cambio la Información de Distribución trata de la información de aquellos que deben conocerla expresamente. La implicación práctica de esa distinción teórica es que las fallas en la política de distribución se deben al hecho de que los gerentes no tienen suficiente capacidad para identificar aquellos grupos de personal que precisan conocerla como input para su trabajo y viciversa, donde es que en principio, esos grupos, puedan hallar la información de que precisan.

Concluyendo: Que el hecho de existir información en una organización, no es garantía suficiente, de que ella este, adecuadamente comunicada en el sistema.

Además presentan el Quadro de Referencia Estructural-Funcional, para la comunicación organizacional, sustentada en tres dimensiones analíticas. El primero se refiere al nivel del sistema, que se subdivide en cuatro subniveles: El individual, el diádico, grupal y organizacional. Especificando que los individuos se comunican con otros en diádas, que las diádas se aglomeran en grupos, osea, la organización como un todo, es un sistema de grupos, interligados por una Macrored.

La segunda dimensión de análisis, examina las funciones de la comunicación, en cada uno de sus niveles.

La tercera dimensión del quadro de referencia, trata de la Estructura. Si la función trataba primordialmente de los contenidos de los mensajes; la Estructura, trata de los patrones o regularidades emergentes en la transmisión de los mensajes. Por tanto para cada nivel en la organización sea individual, diádico, grupal u organizacional, se puede investigar los procesos por medio de las cuales la comunicación funciona y el modo como ella esta estructurada.

Pero la más significativa contribución de esos autores, ha sido su noción de Macrored. Una Macrored, es un patrón repetitivo de transmisión de información entre los grupos de una organización. Pueden existir varios tipos de redes yuxtapuestos en una organización, cada una de ellas suministrando una especie distinta de función a la organización. Talvez la red más conocida y entendida, sea el Diagrama Formal (organigrama), que es la red de tareas o funciones determinadas; además, fuera de eso, simultáneamente pueden existir numerosas redes no formales.

Toda red tiene dos elementos fundamentales que son: Los miembros y sus ligaciones.

Las ligaciones gozan de cinco propiedades, que son a seguir: a) La Simetría, que consiste en el grado en que los miembros, unidos entre sí, por una ligazón, interactúan, en base de igualdad. En una relación simétrica los miembros dan y reciben

información de modo relativamente igual; **b)** La Fuerza, que es una simple función de la frecuencia de las interacciones, en consecuencia: Los miembros que se comunican más, son los que frecuentemente tienen una fuerte ligazón, en cuanto aquellos que se comunican menos, tienen una ligazón relativamente más débil; **c)** La Reciprocidad, trata del grado en que los miembros están de acuerdo al respecto de sus ligaciones; **d)** El Contenido predominante de las interacciones; **e)** El Modo, responde a la pregunta: cómo es realizada la comunicación y por qué canal ?. Los modos pueden ser cara a cara, reuniones de grupo, carta, teléfono, etc.

La comprensión más profunda de las redes, exige examinar algunos otros factores adicionales, que permiten una diagramación, adecuada de las redes.

El concepto de red, propicia la creación de una metodología poderosa para el estudio de la estructura y de la función organizacional en términos de la comunicación. (Littlejohn, 1988).

Es evidente que los procesos organizacionales y los procesos de comunicación, están completamente entrelazados, imbricados, que muchas veces es difícil enfocarlos por separado. Esta realidad, es expresado de manera clara por el autor Lee Thayer "Todas las tentativas para desarrollar un esquema conceptual integrado, teniendo en vista el estudio de las organizaciones, tiene una aplicación potencial para cualquier teoría definitiva de la comunicación en las organizaciones". (Thayer, 1967).

Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.

"La comunicación puede ser tanto un instrumento de poder como un arma revolucionaria, un producto comercial o un medio de educación. Puede estar al servicio de causas de liberación o de opresión; puede contribuir a la formación de la personalidad individual y también a un adoctrinamiento uniforme de los seres humanos" (Mac Bride, 1980).

Palabras que expresan la omnipotencia y onnipresencia de la comunicación, no sólo a nivel de las organizaciones sino a nivel de la sociedad moderna, porque actualmente la información es un instrumento clave, si bien la sociedad industrial se caracterizó por mucho tiempo por el poder del hombre sobre la naturaleza y las cosas, más ahora se va transformando en lo que algunos lo llaman como La Sociedad de Información, cuya característica fundamental es el aumento enorme de la capacidad humana de ampliar sus conocimientos, almacenándolo, organizándolo, y también de producir informaciones, y difundirlas instantáneamente y crear aquellos órganos que engloban todos los aspectos de la vida de las sociedades.

La información siempre fue un elemento fundamental para la organización humana y para la cohesión social, y por tanto la revolución de la información tiene consecuencias profundas a plazo más o menos largo sobre la organización y sociedad. Además los problemas de la comunicación al servicio del hombre se vinculan estrechamente a la rápida evolución de la tecnología de recolección, reproducción y difusión de los signos e imágenes.

Porque las transformaciones tecnológicas en el campo de la comunicación y de la información, se procesan a un ritmo tan rápido que precisan de actualización continua, lo que torna cada vez más difíciles la previsión y la decisión.

Entre las perspectivas abiertas por la revolución tecnológica y por el aumento del potencial de la comunicación, se destaca sus posibilidades cada vez mayores como instrumentos de educación y cultura.

En consecuencia La Comunicación y La Información constituyen el sistema nervioso de las Sociedades Contemporáneas, desempeñando papel esencial en su desarrollo social y económico. (Mahtar M^o Bow, 1983).

Pero quién mejor dimenciona la magnitud de la importancia de las comunicaciones en las organizaciones, es el autor Hall. Partiendo del hecho, de que las estructuras organizacionales con toda su sofisticación, tecnologías, tamaños variables, y grados de complejidad y formalización, estan destinadas a Ser o Evoluir para sistemas de utilización de informaciones.

Señala que el propio establecimiento de una estructura de la estructura organizacional, es una señal, que indica, que las comunicaciones siguen un determinado curso.

Así, cuando las estructuras, oficialmente diseñadas no son operativas como se suponía al crearlas, simplemente

significa que las comunicaciones no siempre siguen las líneas claramente prescritas.

Hall, argumenta, que los analistas organizacionales han atribuido grados variables de importancia a los procesos de comunicación, así:

- . Barnard (1938), por ejemplo afirmaba: "En una teoría exhaustiva de la organización, la comunicación ocuparía un lugar central, pues la estructura, extensión y ámbito de la organización son casi enteramente determinadas por las técnicas de la comunicación".
- . Katz y Kahn (1978), afirmaban: "Las comunicaciones - cambio de informaciones i transmisión de significados, son la propia - esencia de un sistema social o de una organización".
- . Aldrich (1979), y Clegg - Dunkerley (1980), no están interesados por demostrar que si las comunicaciones se hallen en el centro o en la periferie, sino consideran que una visión más razonable, es que la importancia de las comunicaciones, varían conforme al lugar para donde se mire en una organización y conforme al tipo de organización que está siendo estudiado.

Para Hall la comunicación es sumamente importante en las organizaciones y segmentos organizacionales que precisan luchar con la incertidumbre, que son complejas y que cuentan con una tecnología, que no permite una utilización fácil. Aclarando que aún cuando se trate de un sistema altamente mecanizado, las comunicaciones, se hallan subyacentes al desenvolvimiento y al uso

de las máquinas.

Culmina el análisis de este tópico, relievando que esta importancia, recide sobre todo en el hecho de que el proceso de comunicación, es básicamente un proceso relacional: Un elemento es el emisor y el otro el receptor, en un tiempo específico. Donde el proceso de comunicación se materializa en las relaciones sociales que envuelven los dos polos de la comunicación, considerando sus efectos recíprocos uno en el otro, a medida que se comunican. Esta interacción entre el emisor y receptor, encierra un gran potencial de distorsiones, que se debe tener muy en cuenta en las organizaciones.

De lo que se deduce que las comunicaciones en las organizaciones, deben administrar informaciones precisas, en el tono emocional apropiado, para todos los miembros que precisan del contenido de esas informaciones. Esto presupone que no debe haber exceso o carencia de informaciones en el sistema, orientado desde el principio a quienes puedan utilizar lo que esta disponible. Tarea casi imposible para las grandes organizaciones. (Hall, 1984).

En verdad, como dice Whitaker Penteadó "Estamos inmersos en un océano de comunicación y no se vive un instante fuera de ella". (Whitaker, 1969).

En síntesis la importancia de la comunicación es marcante, considerado por algunos autores como el meollo de las organizaciones, cuyo impacto se cierne sobre la organización como un todo, efecto que se hace sentir hoy con mayor fuerza, porque nos

toca vivir en una sociedad de información, donde aquellas organizaciones y en particular las empresas, que no perciban esta realidad, están destinadas en un espacio corto de tiempo al declinio, solamente aquellas que administren de forma conveniente las informaciones transformándolos en productividad, beneficios de la mudanza ocasionada por la tecnología, podrá sobrevivir. Porque la información es materia de valor intrínseco, que tiene relaciones con, que consiste en relaciones y, es contingencial.

Además es necesario rescatar la importancia de la Comunicación Interpersonal, como una de las formas tradicionales de comunicación, que continua teniendo una importancia vital, pese a su aparente olvido, de que hace gala la Sociedad Moderna. Porque ella, subyace en la cerne del mundo de la comunicación, en base a la relación básica: Yo-tu, con todo su colorido de empatía y porque no decir de interacción, que garantiza un máximo grado de comunicación, por el alto grado de feedback que lo caracteriza.

En el fondo la eficacia de la comunicación interpersonal, no sólo posibilita la autorrealización del hombre, sino que humaniza la Sociedad de Información.

La Comunicación como Factor de Cambio Organizacional.

"March, considera que las organizaciones están continuamente cambiando, pero que esos cambios, no pueden ser arbitrariamente controlados. En realidad, la mayor parte de los cambios ocurren simplemente como una respuesta a las alteraciones del medio ambiente. Sin embargo a pesar de ser ese proceso

adaptativo rutinario, algunas veces pueden ocurrir sorpresas. Esto proviene del hecho de que el proceso de cambio, no es una estrategia estrictamente racional. Ella envuelve: Incentivos, acciones simbólicas y ambigüedades. El autor cree que no es posible, llevar una organización en una dirección pretendida, pero sí es posible gerenciar cursos de eventos". (Wood, 1992).

Vivir en una sociedad en proceso de transformación, implica que el estado natural de las personas y de las organizaciones "es el cambio". Porque este proceso de transformación permanente, encierra grandes desafíos e incertidumbre, cuya dimensión verdadera y alcances, debe ser percibido por el hombre y las organizaciones, estimulando su capacidad de respuesta, a fin de permitir su adaptación exitosa, manteniéndose en la dirección del cambio.

Entonces es importante en este ambiente turbulento desarrollar una estrategia proactiva, que permita el desenvolvimiento de una disponibilidad para cambiar, crecer para abrir mano de lo que es familiar y bien conocido, y poder enfrentar sin mucho stress ese proceso de cambio.

Paralelamente, acompañando a este proceso de cambio organizacional, la comunicación a través de las funciones que cumple en las organizaciones, posibilita las condiciones necesarias que sustenten este proceso de cambio, materializado en los sistemas básicos de información, que cubren la información absoluta de la organización.

Estos sistemas básicos de información dentro de la organización son:

El Sistema de Información Operacional, es aquel sistema que hace el mapeamiento del conjunto de flujos de mensajes, pertinentes al trabajo diario de la empresa, sobre sus tareas básicas (a corto y largo plazo), desde el origen hasta el destino de esos mensajes. Todo sistema operacional abarca un número de subsistemas que lo alimentan o son por ellos alimentados, en varios centros de conversión.

El Sistema de Información Reguladora, es aquel sistema que rastrea el conjunto de flujos de mensajes pertinentes a las funciones de fijación de metas, definición de tareas, establecimiento de normas y encuadramiento de las decisiones de la empresa, desde su origen hasta su destino. Las fuentes de información utilizadas en la fijación de las metas, son el medio ambiente y la propia empresa. El sistema de información reguladora, es también el que se compone de todos aquellos mensajes que habilitan a la organización a tener Conciencia de sí misma y de sus relaciones con el medio ambiente, y que del mismo modo permiten al sistema ejercer Control sobre sí mismo, a través del establecimiento y la diseminación de mensajes para guiar Las Políticas o Reglas de Conversión de los centros operacionales y centros de acción de la empresa u organización.

El Sistema de Información de Mantenimiento y Desarrollo, considerado como aquel sistema que mapea el conjunto de flujos de mensajes pertinentes al mantenimiento y apoyo de todos los centros de conversión, canales, centros de acción

y sus aspectos materiales y no materiales, como humanos; desde su origen hasta su destino. Es este sistema que transporta los datos para los gerentes de la empresa sobre las condiciones y funcionamiento de los centros de acción de la empresa, de sus empleados, y sobre las condiciones de funcionamiento material y no material de los sistemas operacional y de regulación, como sistemas. El sistema de información de mantenimiento y desarrollo en el nivel interpersonal, llena las funciones de confirmación de identidad, realidad social, etc, para los individuos en cuestión. En el nivel intrapersonal, los mensajes en el sistema de información de apoyo y mantenimiento, podrían ser interpretadas como las proveedoras de apoyo y defensa del ego, racionalizaciones alternativas para el comportamiento, culminando en alguna disonancia cognitiva, amor propio o difamación y cosas semejantes. (Thayer, 1967).

Los tres sistemas básicos de información, que existen dentro de cualquier organización, permiten abandonar algunos conceptos tradicionales de comunicación, como el flujo de comunicación vertical y otros, por un esquema mucho más heurístico, funcional y global, que pueda proveer a la organización de la información suficiente, necesaria para el cumplimiento de sus funciones de: control o regulación, de mantenimiento y desarrollo.

En realidad, en el campo de las teorías y praxis, es Gareth Morgan, quién desarrolló tres metáforas útiles, para comprender de forma simplificada, cómo las

organizaciones han evolucionado a lo largo de este siglo; ellas son:

Las organizaciones como máquinas, las organizaciones como organismos y las organizaciones como cerebro.

Las Organizaciones como Máquina.

De las teorías conformantes de esta metáfora, la Escuela Clásica y Weberiana cimentaron las bases de la Naturaleza de las Organizaciones, porque apartir de ellas es que se empezaron a crear todas las otras teorías de la organización.

Para Wood "Enfocar las organizaciones como máquinas, significa fijar metas y establecer formas de alcanzarlas; organizar todo de forma racional, clara y eficiente; detallar todas las tareas y principalmente, controlar, controlar, controlar...". (Wood, 1992).

Dentro de las teorías de esta metáfora, la comunicación era considerada de forma muy sencilla. Esas teorías conjugadas con otras apenas ayudaron a explicar "La especie de comunicación" que ocurría en la organización.

Esta teoría incipiente, todavía no estaba direccionada al proceso de "cambio organizacional" esto, basado en la propia concepción de esta metáfora de ver a las organizaciones como máquinas estáticas sin vida, como un sistema cerrado sin nexos con el medio ambiente, cuanto más sedimentada y estable, mejor. Y

finalmente esta metáfora: Thaylorista - Fordista - Neofordista influenció profundamente todo tipo de organizaciones y aun hoy es practicada en gran escala.

Las Organizaciones como Organismos

Las teorías tributarias de esta metáfora, están orientadas a identificar las necesidades de las organizaciones y al imperativo del medio ambiente. Donde la Organización y el Medio Ambiente están asociadas en un modelo de co-creación.

Como ejemplo, de esta metáfora por su mayor aporte al estudio de las comunicaciones, se considerará la Teoría Contingencial, donde se elegirá los Trabajos de Burns Stalker, que tratan sobre la correlación entre el ambiente y las características de las organizaciones. Ellos "Reconocen dos tipos ideales de organización que deben ser entendidas como una evolución. El primero será el sistema mecánico, o un sistema adecuado a las situaciones estables de tecnología y mercado, que se caracterizan por una división rígida del trabajo, por una nítida jerarquía de control, por la concentración de autoridad de línea en la cúpula administrativa, por la concentración de informaciones y de conocimiento en el mismo nivel, por la valorización e interacciones verticales entre superiores y subordinados, por la obediencia y por la exigencia estricta de lealtad a la organización. El segundo tipo u orgánico, netamente se caracteriza por el ajustamiento continuo a las mudanzas ambientales, por la redefinición continuada de tareas correspondientes, por la valorización del saber especializado y de las comunicaciones horizontales y verticales

exigidas por el proceso de trabajo bien como por un alto grado de compromiso con los fines de la organización como un todo". (Freitas, 1993).

Es interesante observar que estos dos tipos ideales de organización propuestos por Burns y Stalker que deben ser comprendidas como en un continuo de evolución, permiten ver las organizaciones en estado de cambio permanente, donde el sistema debe contar con todo el potencial de la Comunicación Absoluta y de la Comunicación Distribuida, que posibiliten la creación de una sinergia organizacional, que en un proceso de feedback continuo, generen un proceso de cambio organizacional.

Se suele considerar, como un ejemplo típico de esa imagen como organismo: La empresa industrial Toyota.

Las Organizaciones como Cerebros.

"Morgan menciona dos imágenes para las organizaciones como cerebros. La primera es el de las organizaciones como Sistemas de Procesamiento de Informaciones, que ayuda a dilucidar el impacto de la información. La cuestión central colocada es el de la Cibernética y de la Capacidad de Aprendizaje. La segunda imagen, es el de las organizaciones como Hologramas. Según el autor, en un proyecto organizacional holográfico, los siguientes principios deben ser adoptados. Hacer el todo en cada una de sus partes, crear conectividad y redundancia, generar simultáneamente especialización y generalización, y crear capacidad de auto - organización". (Wood, 1992).

Para fines de mayor esclarecimiento, se analizará con mayor profundidad: La imagen de las organizaciones como hologramas, esto basado en la analogía con el funcionamiento del cerebro.

Es Changeux que al describirnos el funcionamiento del cerebro humano nos dice que conocer el cerebro es muy difícil, debido a la extrema complejidad de su organización. Él está compuesto de células muy pequeñas (entre 1/10 y 1/100 milímetros), muy numerosas (más de 10 billones), y cada una de ellas difiere en detalles de la célula vecina. Esas células, o neuronas se comunican a través de una red tal que, en un instante dado, cada neurona está en contacto con más de 100 mil de sus congéneres, en media, y de una forma organizada con extrema precisión. Por esa red de comunicaciones extraordinariamente complejas, circulan señales de gran simplicidad. Son impulsos que duran cerca de un milésimo de segundo y que se propagan por los hilos conductores a una velocidad de varios metros por segundo. Los impulsos son siempre de la misma naturaleza, sea cual fuere la célula o el hilo conductor. En todos los casos, se trata de una onda eléctrica enteramente explicable con base en mecanismos físicos-químicos. Cada célula posee su cabellera de hilos conductores, pero ellos no se unen a las neuronas vecinas para formar una red continua. Al contrario, al nivel de las sinapsis, los puntos de contacto entre las células presenta una discontinuidad, donde la señal eléctrica, en general, no ultrapasa. En esas distancias cortísimas, son sustancias químicas los neurotransmisores, que se encargan de la comunicación. (Changeux, 1989).

De la descripción del funcionamiento del cerebro, se extraen las características fundamentales que justifican esta metáfora de la organización.

En el fondo las dos imágenes, de esta metáfora, se complementan, transformándose en un poderoso instrumento del análisis organizacional, y constituiría un excelente ejercicio dejarse influenciar por esta metáfora, llevando a la práctica estas teorías, para el gerenciamiento de las organizaciones modernas.

Esta metáfora cobija en su seno, las teorías más innovadoras y audaces sobre el funcionamiento de las organizaciones. Porque las Organizaciones como el Cerebro, precisan estar totalmente comunicados, "Macrored".

Visualizar la organización como cerebro, abre las posibilidades infinitas de creación y renovación organizacional, porque la Bioenergía que genera, no solamente produce "sinergia organizacional", sino el máximo nivel de comunicación que se produce crea "La Sinergia Comunicacional". Donde dos mas dos no será cuatro, ni ocho, ni nueve, ni diez, sino 100 o más; y se operará el milagro de alcanzar o aproximarse a una organización ideal.

En consecuencia existe una relación de causa a efecto entre la organización y la comunicación. Esto quiere decir que la comunicación es inherente a la organización, puesto que esta última está conformada por personas y las personas actúan en grupos a través de un proceso comunicativo. No solamente son compatibles

sino que es intensamente natural, como también corroborará el tratamiento del siguiente capítulo.

CAPITULO III

LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

La Comunicación como Base para la Eficiencia Organizacional.

Es paradójico que, cuando las informaciones llegan sobre los avances en tecnología comunicacional y se dice que a partir de 1992 se cuenta con el videofone, el 93 la Macintosh Tv. con el Casette Digital y en 1998 se tendrá la Tv. de alta definición, para llegar entre el 2003-2008 al TV/PC, esta es la Tv interactiva a través de la cual se podrá monitorear todos los servicios desde el sillón de la casa, se refiere a los correos, bancos, supermercados y hasta podrá sufragar en las elecciones políticas; es más asombroso aún, que con esta avanzada tecnología también se esté asistiendo a la profunda soledad humana donde el hombre se aísla cada vez más y se siente así, porque una de sus formas vitales está siendo dejado de lado; su naturaleza de comunicarse que es inherente a su propia existencia.

Es precisamente frente a esta evolución, un tanto que fue la preocupación de muchos tratadistas que procuraron identificar cada una de las sociedades por la forma de injerencia de la tecnología especialmente del sistema informatizado. Veámos un sumario de esta evolución. (Naveira y Silva, 1991).

I. Sociedad Agrícola. Primera Onda.

- El trabajo, el capital y la tierra son los factores primarios

de producción. La unidad productora de empleos y recursos económicos era la hacienda.

II. Sociedad Industrial. Segunda Onda.

- El trabajo, la materia prima y el capital y no la tierra son los factores primarios de producción. La unidad productora de recursos económicos y la fuente principal de empleos pasaron a ser las fábricas.

III. Sociedad de Información. Tercera Onda.

- Las nuevas tecnologías (informática, robótica, y telecomunicaciones) sustituyeron gran parte del trabajo físico e intelectual del hombre, entonces, la información es considerada tan o más importante que la tierra, el trabajo, capital y la materia prima.

IV. Sociedad de Post-Sociedad de la Información. Cuarta Onda.

- El hombre deberá liberarse de las fantasías de encontrar su realización interior a través del consumo de bienes materiales o informacionales para una mayor conquista de bienes espirituales, esto es, a encontrar el bienestar bruto que será considerado tanto más importante que la información, la tierra, el trabajo o el capital surgiendo la búsqueda de una mayor contabilidad social.

Es decir que luego debe haber un espíritu altamente

participativo y comunitario, porque la fuerza que presione al hombre será el estímulo a crecer, participar, construir y por tanto se sentirán útiles a la comunidad donde ellos vivan.

Por tanto, teniendo al hombre como base de estas preocupaciones se juzga conveniente deducir, que es este quien participa, quien crece en comunidad, pero junto con los demás miembros de esta comunidad, no es solo, no es aislado, como puede ocurrir con el individualismo de la gran sociedad informatizada, sino en base a toda la sociedad. Es esta sociedad que funciona a través de sus instituciones, de sus organizaciones, que, además de estar conformada por una planta física o implementada con maquinarias sofisticadas, está y principalmente integrada por personas, por grupos humanos que coadyuvan al interés del empresario para surgir, para alcanzar el éxito deseado a través de objetivos previamente determinados.

En la búsqueda del suceso, se ensayan muchas teorías, nuevos paradigmas, se implementan maquinarias sofisticadas pero por lo general descuidan del interrelacionamiento que debe existir entre los gerentes y empleados y entre sí. Por ello la cuestión es rescatar lo esencial de este sistema de relaciones que se han venido en llamar de un proceso comunicativo.

Las organizaciones se movilizan o mejor dicho funcionan a través de una red de comunicaciones que han de hacer posible la fluctuación de informaciones, como veremos más adelante.

Precisamente cuando un eficiente proceso

comunicativo es establecido dentro de una organización, es que se llega al suceso, o de otra manera, un sistema comunicativo es organizado para cambiar la entidad. Las organizaciones mudan cuando mudan su sistema de comunicación. En unos casos este cambio es producto de una acción vertical o impuesto, y en otros, este es abierto, aceptado y discutido. En el primer caso se incurre en un error histórico: El de obligar el cambio, imponer mudanzas que generalmente fracasan. Pero en el segundo caso, este es discutido, analizado, y asimilado por todos los trabajadores; por tanto la mudanza puede traer éxito o declinio en la organización empresarial.

Es claro que no se puede decir que el proceso de comunicación implementado en una determinada organización sea buena o mala, el problema se vé en la práctica, en los resultados, porque siempre será confrontada con diversas fuerzas internas considerada como natural en un grupo humano donde no todos piensan y sienten la misma forma. Estas fuerzas internas se pueden reconocer por las siguientes características:

- El grupo que pregona los beneficios colectivos, es decir, aquel que busca la estabilidad en el trabajo y que tiene familiaridad con los padrones existentes.
- El grupo opositor a los cambios, que bien puede tener motivación altruista o egoísta, pero sencillamente ya no quiere más cambios.
- El grupo incapaz frente a las mudanzas proyectadas, el que no está preparado para el cambio, porque no lo conoce y tampoco se quiere preparar para un posible cambio.

Como se puede ver, estas fuerzas en sus mayoría estan conformadas por personas que reaccionan frente a "lo desconocido", y se desconoce por falta de información, de comunicación, porque para un cambio el requisito indispensable es la preparación, el entrenamiento y esto no se podrá lograr sin un proceso comunicativo previamente establecido.

Sería extremadamente difícil encontrar un sistema de trabajo administrativo que no englobe la comunicación. Surgen problemas serios cuando las directrices son mal entendidas, cuando las observaciones informales de un gerente de cúpula son distorsionadas. Cada uno de estos casos tienen su origen en el proceso de comunicación.

A partir de un nivel de cohesión en una organización es que "la unidad se fragua y transforma las estructuras, aisladas o en su conjunto. Por eso la comunicación constituye una fase necesaria del proceso de coordinación. Lleva el conocimiento a los organos de decisión. Es por tanto vano construir una administarción si la comunicación resulta difícil o imposible. La administración compensaba la dificultad de comunicación por la limitación de los fines asignados a la organización. En cambio una sociedad moderna que persigue fines múltiples no puede sobrevivir sin una red apretada de comunicaciones". (Debasch, 1981).

Entonces pues el éxito de un proceso comunicativo conlleva también al éxito de la organización, y lo que se dijo anteriormente, es más, un proyecto que se encamine en esta dirección, debe conocer también las características de la propia

organización, las que generalmente se encuadran dentro de las que se ha de enumerar a continuación, porque son estas las que deben tenerse en cuenta si es que se busca obtener suceso:

1. Las organizaciones son "sobredeterminadas" que significa que existen múltiples mecanismos para asegurar la estabilidad. Están fijadas las condiciones de selección de personal, entrenamiento y el sistema de recompensas.
2. Las organizaciones cometen un error de presumir un determinismo local al creer que la mudanza en un solo asunto no causará mayor impacto en la organización. la amplitud organizacional puede anular una pequeña innovación.
3. la inercia individual o grupal es difícil de romper.
4. La mudanza organizacional puede amenazar grupos ocupacionales pensando que ya no serán necesarios después del cambio.
5. La mudanza organizacional puede perder poder.
6. la mudanza organizacional puede amenazar a aquellos que reciben recompensas por todo orden de cosas. (Hall, 1984).

Todo ello puede ocurrir, porque por principio las organizaciones son conservadoras, es más, aquellos que creen causar algún impacto en la sociedad, en sí, también son conservadores.

Muchos criterios de cambio pueden resultar onerosos para la organización principalmente aquellos que buscan mayor tecnología, cuando se refiere a comunicaciones, aquí no se precisa un tanto de técnicas sofisticadas, se trata más bien de un proceso de innovación en la conciencia, en la mentalidad del hombre que debe propender a buscar nuevos rumbos para él mismo y como

consecuencia lógica para toda su comunidad. Entonces las organizaciones mudan porque los hombres mudan.

Pero para que los hombres cambien se requiere una previa orientación hacia los objetivos generales. Y los objetivos son propuestos por los gerentes; y los gerentes pueden optar inicialmente por el cambio organizacional, o empezar por los miembros de la organización. Es que depende de las actitudes de las élites organizacionales para empezar por donde innovar. "por ejemplo una organización altamente especializada jefaturada por una coalición dominante que favorezca la mudanza, tiene más probabilidad de mudar, que una no especializada, jefaturada por una coalición que valoriza la estabilidad. Otras combinaciones de características organizacionales de valores de élites producirán índices diferentes de mudanza. (Hall,1984).

Para concebir que el proceso comunicativo sea considerado base para la eficiencia organizacional es necesario que estén dadas las siguientes condiciones:

- a) Las características organizacionales. Que estas se presenten para implementar un proceso, desde la naturaleza de la organización que sea adecuada, oportuna, que el servicio que preste este acorde al tiempo y al espacio. Si las características de la organización no lo admiten, cualquier intento demorará en su aplicación, es más, será imposible de adecuarlo al cambio. Es necesario pues un diagnóstico antes de asumir cualquier mudanza integral basada en las comunicaciones.

- b) Los valores de las élites. Estas características se refieren más que todo a la cultura implementado por los líderes empresariales, quienes son responsables de las políticas que rigen los destinos de la empresa, por cuanto son ellos los conductores, los propiciadores y los fomentadores de todo lo que puede acontecer dentro de la organización. Es preciso que ellos tengan conciencia de que la comunicación es una de las formas más importantes para efectivizar la acción empresarial; pero por el contrario, si son estos mismos dirigentes los que han de orientar a la mecanización de la organización, también la implementación se hará por ese lado. De lo que se trata es que los dirigentes conciban la idea de cambio y de orientar a los trabajadores por el camino de la comunicación.
- c) Las presiones ambientales. Se refiere al entorno de lo que es la organización. Este tema no es nuevo. Se trató tiempo atrás. Lo que ocurre es que no se explicó adecuadamente. Los ambientes de las organizaciones son factores cruciales para conocer y comprender lo que ocurre en ellas. Entonces ninguna organización es una isla en sí misma. La presión del ambiente interno es preponderante para determinar la política organizacional, si es de cambio, seguramente tendrán que ser ejecutadas en forma vertical u horizontal. Para que no haya cambio, será también una determinación del ambiente interno. También otra forma de presión es la del ambiente externo, de la competencia, del mundo que dicta el cambio; las mudanzas que ocurren en otras organizaciones suelen influir en la nuestra, muchas veces determinan hasta el rumbo a seguir. Pueden coincidir las presiones ambientales, entonces será

decisiva para la organización, si hubieran diferencias, éstas tendrán que deslindarse en torno a lo que es mejor para la entidad en el exterior, aunque no estuviera de acuerdo al clima organizacional de la propia empresa.

Precisamente también en estas características empresariales se puede advertir de que son las comunicaciones las que deben jugar papel importante. La forma de cómo conducir el ambiente interno está dado por el efecto comunicativo. Trabajadores mejor informados, aceptan los cambios, se adecúan, están atentos a las presiones internas y externas; los conflictos y las incompresiones ocurren cuando falta el tema motivador de las comunicación: Interrelación,

De igual forma, las élites aceptan los cambios cuando fueron informados y convencidos de éstos, sino lo estuvieran sencillamente no sabrían cómo pronunciarse frente a los efectos de las mudanzas; "generar consentimiento es la nota final de las comunicación organizacional. Producir aceptación por medio de la comunicación expresiva-emocional, debe ser objetivo de los profesionales que ejercen la comunicación en las empresas. Es lo que se deduce de los resultados hasta ahora obtenidos por estudios empiricos. Pero, cómo realizar una comunicación que atinja tan profundamente el cuerpo social de la organización cuando el sistema burocrático-normativo de por sí es un obstáculo al engajamiento y la participación de los empleados ?". (Torquato, 1986).

La pregunta es muy importante. En primer lugar se debe observar el escenario donde la empresa se desenvuelve, cuya

situación debe ser verificada, el tamaño, el grado de complejidad, la presión en el sentido de la eficiencia, la estructura de control y por ende las situaciones comunicacionales de la organización.

Por otro lado, para ser eficaz un proceso comunicativo en una organización, debe estar direccionado a aproximar las diferencias existentes entre la teoría y la práctica, que en el primer caso, son poco eficaces, aproximar también las comunicaciones cognositivas, intrínsecas a los comportamientos individuales y por último, las comunicaciones normativas sean transferidas al uso cotidiano de las situaciones funcionales de los trabajadores.

Las comunicaciones dejan de ser eficaces cuando el entrenamiento en esta campo se dirijen hacia la teoría, lo doctrinario, y no a las situaciones prácticas donde el trabajador pueda comuniacar y ser comunicado. Estos factores comunicacionales deben también estar dirijidos a rescatar valores de cada uno de los trabajadores. Muchos de ellos tienen capacidad innata para comunicarse y lo hacen con mucha solvencia, esto es, comunicar, y saber ser receptor hace bien en la comunicación interpersonal, y en forma global a la empresa cuando de la prestación de servicios se trata.

Es claro que el objetivo debe ser el de aproximar la comunicación al nivel de expresividad mayor de los trabajadores, porque de un lado se tiene conocimiento técnico y del otro son valores, comportamiento y actitudes. De lo que se trata es unificar en lo posible estos dos factores. En todo caso, el proceso

comunicativo constituye un aspecto esencial dentro de cualquier organización afectando la formación, estructura, función y desarrollo, es más, la comunicación resulta afectada también en su estructura, fines y funciones; esto teniendo en cuenta que la organización es el resultado de la acción de individuos los mismos que forman grupos para efectuar tareas específicas tendientes al logro de las metas establecidas por la entidad, entonces, está demás decir, que todos los efectos individuales (intra e interpersonal), grupales, etc., afectarán en menor o mayor grado todo el sistema de comunicación hasta ahora implementado, porque ésta cumple una función de control, mantenimiento y desarrollo de la organización. El proceso se desarrolla en un sistema abierto, en permanente interacción con el medio externo. Por ser sistema, los cambios o alteraciones en algunos de sus componentes afectarían al resto. (Santoro, 1986).

La efectividad del proceso comunicativo en una organización se mide también por el grado de aceptación de cada uno de los integrantes de la organización. Todos tienen que estar comprometidos o sea integrados en cuanto a objetivos y metas se refiere. Cuando uno de ellos falla compromete al resto, entonces se debe volver al principio. Todos tienen que entender que los objetivos de la empresa forman parte de sus propios objetivos, esto debe ser logrado a través de una política horizontal de la propia organización, que también tenga como base la comunicación.

Se logra el compromiso de los trabajadores con la empresa teniendo como base un sistema de comunicaciones. Se logra la interacción hacia el ambiente externo en base a la comunicación.

Cuando así es utilizado este proceso se puede contar con su eficacia dentro de la organización.

La evolución tecnológica, al que se hizo referencia anteriormente, es lógico que está logrando diferencias entre los productos y los servicios ofrecidos por las empresas y cada vez son menos identificables. Hay productos más avanzados. Existe mayor preocupación por parte de la empresa con la calidad de sus productos y los servicios que presta. Pero esa diferencia está basada en la calidad de prestación de los servicios de sus propios trabajadores, porque se debe tener en cuenta la competitividad y la productividad y estos factores son logrados solamente por los trabajadores.

Si una organización no tuviera condiciones de tener una comunicación adecuada con su personal para motivarlos, informarles e incentivarles, es decir para hacerles "vestir la camisa", será muy difícil que esta organización tenga la posibilidad de attingir calida o nivel de productividad y competitividad adecuados para progresar, para tener lucro, para ir adelante, para tener éxito en el mercado. (Barbosa, 1991).

En un mundo competitivo como el nuestro los trabajadores no solamente deben tener aptitudes (conocimientos), sino también actitudes (predisposición para el servicio), es decir comunicativos con sus colegas y con los clientes.

Hasta aquí se a comentado sobre la eficiencia de la comunicación dentro de la organización, de lo que surge la pregunta

ineludible: Qué forma de comunicación? y qué forma de organización?.

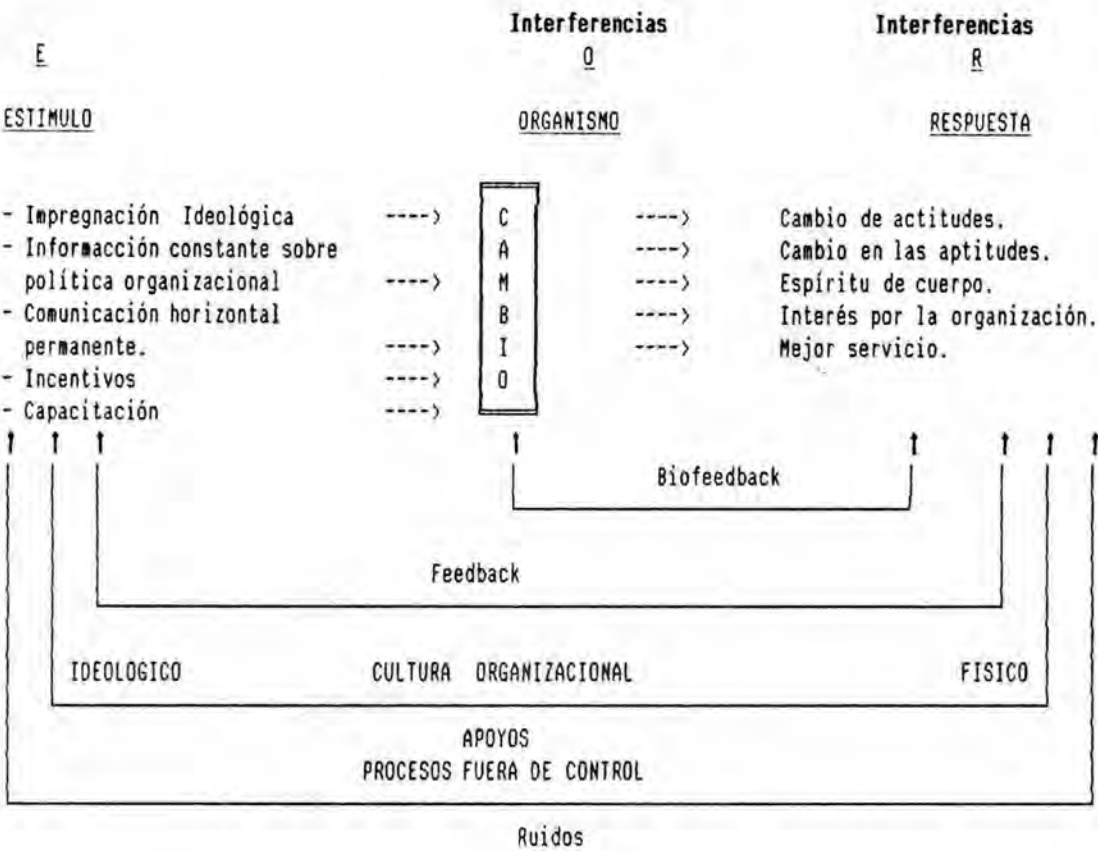
En el capítulo anterior se propusieron diferentes modelos y sistemas de comunicación. Se quiere aprovechar la de Mortensen, que es la más conocida:

- La Comunicación Intrapersonal.
- La Comunicación Interpersonal.
- La Comunicación Socio-Cultural.

Para el trabajo se adaptan las tres formas comunicativas. Quiere decir que la comunicación intrapersonal es referida a la reflexión, asimilación y evaluación de los efectos comunicativos. Suele el trabajador realizar una autoevaluación de su participación en la marcha de la organización. En principio esta forma de comunicación es muy importante porque es el primer paso para que el trabajador pueda estar predispuesto al proceso y mantener abierta su mente a posibles mudanzas, en bien propio y en el de la empresa. El trabajador es la piedra angular para la construcción de una organización, por tanto depende de su actitud para mantener el sistema o lograr cambios vitales que puedan llevar al suceso a su organización, y esto será logrado por un efecto multiplicador dentro de la empresa. La propia actitud puede ser imitada por el conjunto de trabajadores como resultado de la motivación.

En este caso específico se cumple el acondicionamiento Psicológico del trabajador, quien luego de recibir estímulos, incentivos, puede consolidar o cambiar su

relación frente a su sistema de comportamiento anterior, lo que se traduce en resultados, que bien pueden ser positivos o negativos. Veamos a través del gráfico:



Este cuadro se explica de la siguiente forma:

En una organización el Estímulo (E) consta de los incentivos, de aquella información que se le ofrece al trabajador con el objeto de lograr una impregnación ideológica sobre la cultura organizacional, sobre la política, orientación, objetivos de la empresa, para lo cual se debe concebir criterios de capacitación y premios para el mejor desempeño del trabajador.

En este momento la persona asimila, evalúa, y con una mente abierta acepta o rechaza estos criterios. Si las acepta

habrá cambios en su conciencia, el resultado de su comunicación intrapersonal habrá sido positivo frente a la organización.

El Organismo (O) a su vez producirá sus propios efectos, como puede ser el de cambiar sus propias actitudes, su propio comportamiento frente a los colegas, superiores y gerentes, entonces habrá mudado en "su forma de ser".

La Respuesta (R) no se dejará esperar, por tanto significará de alguna forma influencia para el resto de los trabajadores, entonces se logrará el espíritu de cuerpo, de conjunto, de por sí ocurrirán cambios en la organización. Cuando la respuesta vuelve al Organismo (O) nuevamente en un proceso de asimilación y reflexión toma el nombre de Biofeedback, porque la respuesta está dirigido hacia el organismo para una autoevaluación interna; en cambio si los resultados o respuestas influyen en el estímulo (E) son tratadas como retroalimentación, es decir Feedback, entonces los cambios serán producidos en el nivel del estímulo (E), o sea en la fuente.

Para que ocurran o no ocurran cambios dentro de la persona o de la organización, es preciso revisar los conceptos de ideología que se entiende por tal y cómo es que lo entienden los trabajadores frente a la organización; por otro lado, cualquier mudanza debe estar determinado sobre la base de la cultura organizacional estimulada por los gerentes y asimilada por los trabajadores, donde también están inmersos sus familiares.

El compromiso del trabajador frente a su

organización tiene que ver con la implementación de una cultura organizacional, considerando su naturaleza, sus fines y antecedentes de la empresa, así también el aspecto físico son partes del apoyo para la final interrelación y compenetración de los trabajadores con su empresa. Un local descuidado y escritorios deteriorados no prestan para una buena labor del trabajador, obstaculiza el desarrollo de un entrosamiento de los objetivos de la entidad. Un óptimo ambiente no es preciso mudar.

En este cuadro también existen factores que están fuera del alcance de los líderes y trabajadores, se les conoce con el nombre genérico de Ruidos, los mismos que son muy difíciles de enfrentar por la misma naturaleza o capacidad física o económica de la empresa, es por ello que obstaculizan un tanto en el proceso comunicativo de la entidad con sus trabajadores. Por ejemplo una exagerada petición en los aumentos de remuneraciones, escapan a la naturaleza de la organización y otros no corresponden a la política de la empresa. De ahí las paralizaciones y las huelgas que interrumpen el proceso de asimilación de convicciones.

También existen las interferencias regulares entre el Estímulo y el Organismo y entre el Organismo y la Respuesta, puesto que son algunos trabajadores "incrédulos", "opositores" por naturaleza o por su condición de líderes que buscan la oposición muchas veces irracional o sólo por oponerse. Estas interferencias demoran los cambios, en cierto modo también son obstáculos para el proceso comunicativo .

La Comunicación Intrapersonal es básico para el

naciente proceso comunicativo dentro de la organización. Se debe empezar por el Organismo (O), es decir por el trabajador considerándolo como un conjunto bio-sico-social y no como una pieza renovable dentro de la tremenda maquinaria administrativa. El trabajador es un elemento humano con aspiraciones e ilusiones, pero también frustraciones que precisan ser reconocido como tal, por ello es necesario ubicarse perfectamente frente a él para no cometer errores que luego repercutirán en el futuro de la misma organización.

Es indudable de que el comportamiento interno se proyecta para el exterior, poniendo base así a la propia imagen institucional.

Luego del paso anterior, se produce la Comunicación Interpersonal, de persona a persona. otros estudiosos los conocen con el nombre de relaciones humanas, pero en este caso no solamente es cuestión de simple armonía de armonía. El trabajo y el capital se juntan porque ambos se buscan y se necesitan, no es porque sólo ellos así lo quieran, sino que el capital sin el trabajo no rinde lucros, por tanto el trato debe ser correspondido a la naturaleza e importancia de cada uno dentro de las relaciones sociales de producción. Se requiere de que el capital respete al trabajador y este a su vez al capital. La Comunicación Interpersonal está basada en el trato justo de gerentes y trabajadores, en el respeto mutuo, por tanto el trabajador debe estar informado permanentemente de todos los actos pertinentes a la organización, de su orientación, sus mudanzas para que esto también sea tomado como fuente para el posible cambio en la mentalidad de los trabajadores.

Entonces, aquí se repite el proceso inicial de la comunicación.



La Fuente (F), representado por el gerente o quién haga sus veces, debe ser al mismo tiempo el receptor (R). Quiere decir que, cuando un gerente comunica alguna información a los trabajadores, este debe estar predispuesto para recepcionar cualquier otra información por el mismo canal. Y cuando el receptor (R), en este caso los trabajadores también está predispuesto para ser emisor (E), por el mismo canal.

En cualquiera de los casos cuando se cierra el circuito, es que la comunicación ha sido interferida. La comunicación interpersonal por tanto es el trato igualitario y dialógico entre personas respetando los niveles de actuación de cada uno de ellos dentro de la organización. En este nivel suelen presentarse obstáculos muy importantes tales como el de lidiar con sindicatos, grupos informales, castas, "camarillas" o simplemente relacionados familiares que forman círculos cerrados de apoyo mutuo e incondicional. Es un arduo trabajo para el encargado de recursos humanos tener que conciliar posiciones, unificar criterios, porque los trabajadores siempre están "en guardia", velando por sus intereses cada vez más disminuidos; por otro lado los empresarios que buscan mayores lucros para sus empresas, muchas veces dejando de lado las cuestiones sociales.

El proceso comunicativo procura disminuir estas diferencias a través de la concertación de intereses grupales en función a los intereses de la propia organización para su presente y su futuro.

La comunicación socio-cultural es aquella que se entiende como la necesidad de la organización por comunicarse con otras similares o de diferentes naturaleza, así como con la sociedad en su conjunto comprendido como el universo donde desarrollan sus actividades.

Para estos casos son utilizados técnicas, tales como el marketing, la publicidad, la propaganda, que, a través de los medios de información masiva hacen conocer sus promociones, proyectos, orientaciones, lanzamientos y otras actividades de la organización. Este proceso es para vender el producto o para ofrecer el servicio. Juega aquí el principio de "hacer bien y hacer conocer". En estos tiempos el marketing cumple un papel vital dentro de cualquier organización, precisa ser conocido, aunque produzca bienes cotizados en el mercado, necesita proyectarse socialmente, para ello las inversiones son muy altas, pero recompensado con las ventas. Es un factor muy importante para el ciclo de vida de la empresa, por cuanto la Tv., la prensa escrita y la radio se hacen cada vez más imprescindibles en la vida de las organizaciones.

Así es como las diferentes formas de comunicación tiene vigencia en una organización donde el trabajador presta su concurso no solamente a través de fuerza laboral, sino también a

través de su compromiso para con el futuro de la empresa y así proyecta la imagen de su empresa al exterior, puesto que imagen no es el ambiente físico o la presentación del local, sino es lo que realmente refleja en base a la interrelación del empresariado con el trabajador en base a la integración de ideales comunes. Y esto es lo que captan los medios de comunicación social.

Toda empresa que invierta en recursos humanos está invirtiendo en el futuro de su organización, está invirtiendo en el desarrollo sustentado de la empresa, pues, la integración trabajador-empresa se suscita a través de la comunicación y como este es un proceso, requiere planeamiento y evaluación.

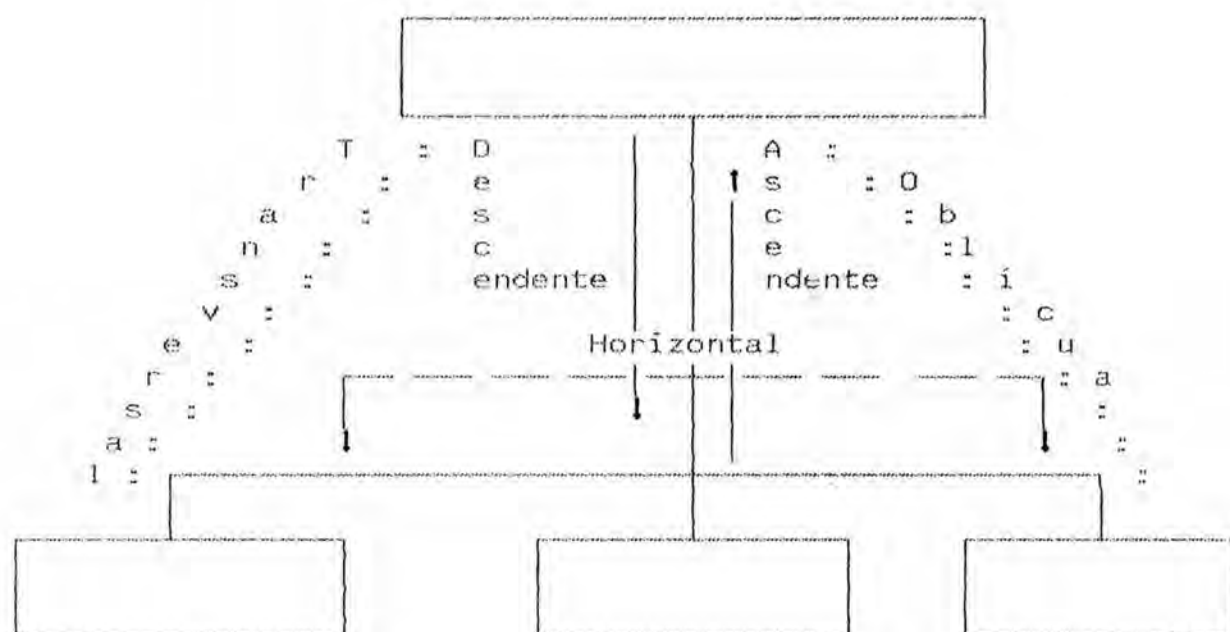
Un Sistema de Comunicación Empresarial.

La Comunicación Empresarial se desarrolla en el ámbito de la empresa teniendo en cuenta formas, modelos y procesos que tienden a lograr un objetivo fundamental: El de la integración de sus trabajadores en compromiso con los fines y objetivos de la propia empresa.

Los tratadistas encuentran coincidencias al mencionar el flujograma de las comunicaciones administrativas el que se puede resumir en los siguientes puntos:

- Flujo Descendente.
- Flujo Ascendente.
- Flujo Horizontal.
- Flujo Transversal u Oblicuo.

En un gráfico resultaría de la siguiente forma:



El Flujo Descendente está dado por aquellos que se identifican con las ordenes o directrices, las mismas que tienen carácter orientador y que sirven para cumplir decisiones específicas. Las directrices son para el subalterno lo que la Ley es para el Juez, entonces debe cumplirse necesariamente. "se considera que la alta administración emite una orden para que en su integridad sean cumplidas. Esto es ciertamente una directriz y de conformidad con ella, un jefe puede prohibir el fumar, mientras el del departamento vecino no lo hace. La alta administración considera las dos actitudes como procedentes, que bienen hacer simples medidas específicas para ejecutar las directrices superiores. Es más, los funcionarios en cada departamento también tienen razón encarando esta prohibición o permiso con una directriz en su nivel". (Redfield, 1980).

A través de este sistema de comunicación se pueden dar ordenes respecto a la misma organización, es decir, principalmente sobre la estructura de la empresa, sobre las responsabilidades de cada uno de los jefes y subalternos, los límites del nivel de autoridad y sobre las relaciones entre cada una de las dependencias.

Por otro lado, se pueden dar a conocer informaciones generales que no siempre son ordenes, se trata más bien de que la dirección hace conocer ciertos hechos para generar el conocimiento general sobre la organización o el trabajo de cada uno de los empleados, siempre con el objeto de aumentar la interacción entre ellos mismo. De esta forma la gerencia puede emitir opiniones o puntos de vista sobre temas diversos de importancia tales como la situación de la empresa. A pesar de no ser órdenes ejercen gran influencia entre los trabajadores. Pero cómo es que se pueden transmitir este tipo de comunicaciones ?.

Puede ser a través de medios audibles (personalmente, por teléfono, intercomunicadores, etc.), medios visuales (panfletos, voletines, paneles, cartas, etc.), medios audio-visuales (circuitos cerrados de Tv. video-tapes, vistas fijas, transparencias, etc.).

Cuando la orden es para una persona se puede emplear el diálogo personal, o la orden por escrito. Se ha visto en la práctica que una orden es transmitida oralmente para que tenga mayor repercusión en el trabajador, más vetajoso que cualquier otro sistema. Claro que en algunos casos la orden debe ser impartida por

escrito cuando es una que debe quedar como constancia y es de responsabilidad; esto para que el mensaje sea entendido correctamente.

El Flujo Ascendente, esta forma es comúnmente utilizada por los subalternos para "elevar una serie de comunicaciones que bien puen ser iniciativa del cargo que ocupan o a requerimiento de la superioridad. Normalmente suelen solicitarse relatorios informes, datos estadísticos, sobre personal, asuntos financieros, etc. Este tipo de comunicaciones generalmente se hacen por escrito porque son documentos que precisan ser redactados con el rigor que establecen las normas. También pueden considerarse para utilizar esta forma, los hechos de interés del personal subalterno, tales como vacaciones, permisos, ausencias involuntarias, renunciias, etc.

Pero no solamente pueden valerse de este sistema formal de comunicación para con sus superiores, sino, lo pueden hacer también a través de entrevistas, de reuniones donde son convocados periódicamente a través de sus propias organizaciones. Es ahí que donde la gerencia puede obtener una valiosa información así como muchas sugerencias basadas en sus propias experiencias. Las reclamaciones bien conducidas son también fuentes que ofrecen un nivel de información factible para su inmediato procesamiento.

El Flujo Horizontal, es aquel que ocurre entre las dependencias del mismo nivel con el objeto de coordinar sus acciones para no duplicar esfuerzos ni recursos financieros y materiales. El intercambio de relatorios, informes, cartas

informativas, investigaciones y otros datos, son importantes entre la dependencias de una organización, esto para cumplir con las metas trazadas por esta.

Las técnicas a utilizarse pueden ser a través de cartas, teléfono, intercomunicadores, en reuniones previamente marcadas, en fin diversas formas de coordinación horizontal.

El Flujo Transversal u Oblicuo, es una forma aceptada por las normas administrativas el mismo que consiste en solicitar a una dependencia de mayor nivel, utilizando la intermediación superior jerárquico de ambos. Una oficina de apoyo que requiere información a otra de asesoramiento lo puede hacer a través del gerente para ello tendrá que realizar una "triangulación" puesto que las normas establecen que una oficina de menor nivel no puede solicitar información a otra de mayor nivel, pero sí a través de la gerencia. El retorno deberá ser por el mismo canal, este tipo de comunicaciones siempre se realiza por escrito que es la forma convencional y de seguridad para ambas dependencias.

Los autores difieren en la clasificación de modelos, sistemas o formas de comunicación para el personal de las organizaciones. Se presenta la clasificación de Gaudencio Torquato por ser la más aceptable. (Torquato, 1986).

1) VISUALES.

a). Escritos

Instrucciones y ordenes escritas.

Circulares

Cartas personales

Manuales

Pizarra de avisos

Boletines

Panfletos

Periódicos y revistas para empleados.

Informes de actividades.

b). **Pictográficos**

Pinturas

Fotografías

Dibujos

Diagramas

Mapas

Ideografías.

c). **Escrito-pictográficos**

Carteles

Películas mudas y leyendas

Gráficos

Diplomas

d). **Simbólicos**

Luces

Banderas-Insignias

2. AUDITIVOS.

a). **Directos**

Conversación

Entrevistas

Reuniones

Conferencias

b). **Indirectos**

Teléfono

Radio

Intercomunicadores automáticos

Alto-parlantes.

c). **Simbólicos**

Sirenas

Pitos y bocinas

Otras señales.

3. VISUALES-AUDITIVOS.

Películas

Diapositivas sonoras

Tv.

Demostraciones.

Por otro lado, los estudiosos ponderando la importancia de la comunicación en la organización han propuesto una serie de formas a fin de facilitar el proceso de interrelación; tomando en cuenta estos criterios, es conveniente resumirlo en la siguiente forma:

- a). Comunicación directa-recíproca-privada: Conversación entre dos gerentes y dos empleados.
- b). Comunicación directa-recíproca-pública: Una asamblea general con todos los empleados donde cada uno expone públicamente al gerente, por ejemplo problemas existentes en la empresa.
- c). Comunicación directa-unilateral-privada: Una conferencia del director para un grupo de gerentes.
- d). Comunicación directa-unilateral-pública: Un discurso del presidente del directorio para todos los trabajadores con ocasión del aniversario de la empresa.
- e). Comunicación indirecta-recíproca-privada: Conversación entre dos empleados por teléfono.
- f). Comunicación indirecta-recíproca-pública: Intercambio de ideas entre un superior y subordinados a través de la publicación de la empresa.
- g). Comunicación indirecta-unilateral-privada: Un comunicado interno, escrito, de un gerente para un supervisor.
- h). Comunicación indirecta-unilateral-publica: Comunicación colectiva, mensajes transmitidos a través de publicaciones para los empleados.

En algún momento se puede pecar de tecnicismo pero

de lo que se trata es también una forma de clasificar las comunicaciones administrativas, pero sean cuales sean simplemente todas están basadas en la interacción es esto lo que se busca constantemente, porque se reconoce su importancia en la supervivencia de esta y otras formas organizativas, donde la presencia del hombre sea imprescindible.

Por otro lado, la empresa abarca actualmente el espectro de las actividades del periodismo, relaciones públicas y propaganda, además de muchos otros programas para diseminar informaciones; por tanto de lo que se trata, es que la empresa asegure flujos regulares de información entre la organización y sus públicos, en este caso principalmente con su público interno como una forma de mantener el equilibrio empresarial, es decir, da unidad a un concepto de empresa, armonizar intereses evitando la fragmentación del sistema, y promoviendo lo que los autores dicen la sinergia negocial para mejor proyección de la imagen externa.

Lo esencial está en relieves la comunicación empresarial en nuestro días porque se puede ver en muchos países que hoy viven en un período de post-consumo de masa que provocan movimientos en las causas humanistas y nacen grupos cuestionadores de parte de los jóvenes y de las minorías sociales. Y este contexto donde se observa cada día más la interdependencia económica, el modelo de la comunicación empresarial debe tender a la unificación de las dos corrientes que siempre tuvieron preponderancia en la comunicación empresarial: La comunicación con fines mercadológicos, y la comunicación con fines institucionales.

Quiere decir entonces que se debe unir la organización en torno a la idea da calidad del producto y la confiabilidad que produce y no necesariamente las imágenes parciales ofrecidas por los estrategas publicitarios. Mayor credibibliad tiene una organización que presenta una imagen global: Empresa-producto. Y esto puede y debe lograrse a través deun trabajo planificado que responde a una política general de la empresa.

Las empresas, según su naturaleza y tamaño suelen emplear diferentes sistemas o técnicas para procesar su información. De las formas, sistemas y técnicas que se han enunciado líneas atrás, se diversifican y se amplían en su cobertura utilizando técnicas actuales como la informática, que bien utilizada puede ser de gran valor, pero siempre las informaciones se restringen a quienes poseen un terminal y a aquellos que no poseen tendrán que ser marginados como ayer, ahora y siempre.

Las empresas grandes utilizan una serie de canales para comunicarse con su público interno y externo, unas más y otras menos sofisticadas. Por ejemplo se tiene a la IBM Brasil que tiene un sofisticado sistema. Alguno se muestra a continuación: (Barbosa, 1991).

- "EMDIA" -

Con informaciones administrativas y organizacionales actualizadas de la empresa; como mudanza institucional o adminstrativa. Estas

informaciones llegan a los usuarios
vía computador.

- "O MURAL" -

Periódico diario, tiene noticias de
interés general, lanzamiento de
producto, cambios de personal,
programas nuevos. Es impreso en
láser.

- "REVISTA: O MOMENTO" -

Revista interna, cada tres meses en
cuatro colores.

- "REVISTA: PRESENCIA" -

Es de marketing. Noticias sobre
lanzamientos, productos, ofertas.
Es considerada la principal.

- "O JORNAL LINHA DIRECTA" -

Para proveedores, distribuidores,
son considerados como parte del
público interno, por eso tienen sus
periódico propio.

- "O CANAL D" -

Es un periódico especializado para
distribuidores de máquinas
electrónicas IBM y los repuestos de
escritorio para computador y
máquina de escribir. Estas máquinas
son vendidas por distribuidores y
ya no por la misma IBM.

- "O TV JORNAL" -

Es un noticiario interno de TV que se complementa con O "MURAL" y la revista "MOMENTO".

Se dice que la IBM en los EE.UU. y Europa tienen una red via satélite de noticias de TV. Hacen un noticiario semanal vía satélite. Es más, "las campañas internas son otro vehículo de comunicación motivacionales o informativas, como por ejemplo, lanzamientos de productos para los clientes, se hace también internamente cuando el producto es muy importante, o significa mucho para la dirección de la campaña o para los resultados de la campaña. Hacemos lanzamientos y eventos específicos para que los funcionarios sientan la importancia de aquel lanzamiento y se comprometan con la empresa". (Barbosa, 1991).

Como es de advertir, el proceso comunicativo está presente en todas las instancias de la empresa. Las tecnologías a utilizarse son diversas, pero las intenciones son las mismas: Comunicarse. Cuando las empresas son de gran porte, estos procesos se diseminan, pero lo más importante es al menos conocer una vez por año de fuente directa, cómo es el presidente, su opción por los trabajadores, su estímulo e incentivo.

Cuando una empresa suele unificar la tecnología alcanzada por los nuevos descubrimientos con la virtud humana, es que está desarrollándose con una base sólida. El buscar sustituir la fuerza de la voluntad humana por la tecnología gris, no se llegará muy lejos, porque solo el enlace de la técnica con el de la filosofía podrá abrir nuevos horizontes para nuestras

sociedades. Las empresas deben mudar. Al cambiar de actitud las personas también cambiarán las organizaciones, por tanto es beneficioso invertir en la persona, en el trabajador, y este debe ser el objetivo social de cualquier empresa que tuviera el tamaño que quisiera.

En fin, siendo la comunicación empresarial una técnica de diseminación de informaciones para crear comprensión y aceptación tratando de motivar a los trabajadores a realizar algunas acciones previamente volcadas a atender los intereses de la empresa, es que en la comunicación interna ya no basta solamente decir o escribir algo, es también urgente verificar cómo es que se deberán alcanzar los objetivos de comprensión y aceptación de los mensajes.

Indica además, que quien comunica tenga absoluta certeza de que las personas a quienes se dirige un mensaje comprendan perfectamente la forma y el contenido. Saber seleccionar el medio, saberlo decir y en el momento oportuno, son cuestiones que bien pueden coadyuvar el éxito del proceso y por ende al suceso empresarial. Depende de cómo se diga para ver cómo se comprende la información. Por otro lado, el fracaso en el sistema de comunicación puede causar también la incertidumbre inicial y el fracaso final de la organización.

En esta parte del trabajo es menester ocuparse de la Planificación: Será posible planificar la Comunicación Interna ? Claro que sí, es posible. Los tratadistas dicen que depende de la naturaleza y tamaño. Es cierto. Pero existen generalidades.

Existen formas y técnicas que necesariamente no van a ir a planificar en conversatorios entre un trabajador inmediatamente inferior al gerente, cuando este trato es de rutina y se produce con frecuencia. Pero hay reuniones, palestras, cursos que precisan ser planificados oportunamente y con la antecendencia requerida.

Para planificar la Comunicación Interna existen algunas fases que no pueden estar ausentes y son:

1. Diagnóstico.
2. Planificación.
3. Ejecución.
4. Evaluación.

Diagnóstico.

Es una etapa de investigación sobre la naturaleza, objetivos y metas de la organización. Sus antecedentes, su historia, constitución, etc. Toda la información referente a la empresa. Por otro lado, un proceso de investigación sobre los recursos humanos, los gerentes y trabajadores, sus aspiraciones y frustraciones, su capacitación, grados de instrucción, problemas y dificultades de comunicación, esto a través de técnicas como cuestionarios, entrevistas, buzón de sugerencias y todo tipo de fuente de informaciones para tener una referencia sobre el tema de la comunicación dentro de la empresa. Es necesario verificar "in situ" sobre lo bueno y lo malo de la empresa.

En esta fase es posible determinar también el camino

que se debe seguir para superar las dificultades que generalmente se presentan en cualquier grupo donde participen personas. Establecer las categorías motivacionales del personal es tarea multidisciplinar donde han de participar profesionales de diferentes especialidades y orientaciones para visualizar desde diferentes vertientes todos los problemas y aciertos de la entidad.

Planificación.

En esta etapa se debe determinar si la planificación ha de ser de corto, mediano y largo plazo. Luego de establecido este plazo se debe empezar por fijar el día, mes y año del inicio y preveer el día, mes y año de finalización.

Determinar los recursos humanos, materiales y financieros que se han de utilizar durante la realización del proyecto. Por ejemplo establecer cuántas veces por año se editarán las revistas, boletines, folletos; cuántas veces por semana se emitirán los informativos radiales y televisivos. Las palestras, seminarios, los invitados y los temas a tratarse en cada uno de ellos para que nada quede en la improvisación.

Todos estos y otros aspectos serán previamente establecidos en un Plan General de Comunicación Interna que será aprobado por el Directorio de la empresa, bajo la responsabilidad de quien la forjó y que debe ser comunicado con la debida anticipación a todas las unidades de la empresa para que puedan planificar su tiempo, también con anticipación. No vale la pena organizar eventos imprevistos, la ausencia sería justificada. Para

este caso se deberá publicar un cuadro donde conste los eventos y demás actividades que se desarrollarán durante el año para hacer el seguimiento, y al mismo tiempo sirva como base para la evaluación.

Ejecución.

Es el tercer paso dentro de la Planificación. Se ejecuta teniendo a vista el tiempo, los recursos necesarios para el cumplimiento de una determinada tarea. Cada una de las actividades del Plan General son desagregados por tareas, en tal sentido, cada una de las actividades tendrán un plan específico de ejecución porque así lo exigen las circunstancias. El momento puede variar pero la naturaleza y los objetivos debe ser conservado porque se trata de mantener la coherencia dentro de la Planificación Global en esta área.

La unidad ejecutora del Plan es una generalmente la encargada de recursos humanos, pero cuenta con el apoyo de toda la organización para el mejor éxito de las actividades. Todos son invitados para escribir en los diferentes órganos de comunicación de la empresa, todos deben participar y colaborar, se trata de ello. El contenido de los mensajes varían desde temas generales hasta los técnicos y especializados, cuyos artículos son pre-calificados por una comisión de redacción para seleccionar e incluir en la sección respectiva de la publicación, es más, que cada uno de los comentarios estén compatibilizados con la naturaleza de la institución.

La presentación es muy importante en cuanto se trata de una publicación de la empresa y como tal garantiza la imagen de la organización, de sus promotores, gerentes, supervisores y los mismos trabajadores que a través de sus colaboraciones están presentes.

Evaluación.

Todo plan debe ser evaluado luego de la ejecución o de la finalización de las actividades programadas. Puede ser al final de todo el plan o a medida en que van desarrollándose las actividades.

Si el plan es anual, se estará evaluando a fin de año y así sucesivamente.

Esta etapa es fundamental puesto que sirve para verificar que es lo que se hizo y qué no se hizo y por qué razón. Es un proceso de autoevaluación de la unidad encargada de ejecutar. Si en esta fase interviniera toda la organización, sería aún más interesante.

En algunas organizaciones, son los entes superiores quienes llevan a cabo la evaluación y al final suelen hacer las recomendaciones respectivas que se deben de tener en cuenta para las futuras programaciones.

La evaluación también provee de instrumentos para un futuro diagnóstico de la comunicación interna de la empresa.

En verdad existen muchas otras formas de planificación aún con mayor rigor técnico, pero todo depende, como se dijo, de la naturaleza, el presupuesto y el tamaño de la organización. Cuanto más grande la empresa es más complejo su sistema de comunicación.

Conclusiones.

1. La comunicación, como elemento sustancial e inherente a la naturaleza humana ha hecho posible la historia de la sociedad y por ende de sus organizaciones. Todos los modelos, sistemas, formas y procesos comunicacionales, son estudios posteriores a la vivencia natural del hombre en sociedad. El hombre hace de la comunicación su Fuente, su Mensaje y al mismo tiempo, es también Receptor en su vivir cotidiano. Es esta la función primordial de la comunicación, y una forma de convivir con ella es la de asimilar informaciones para luego interrelacionarse y para comunicarse con los demás grupos. En fin, sin la comunicación, no habrían grupos, no existirían las organizaciones, y por ende no habría vida.
2. Las sociedades, y las organizaciones que las conforman para coexistir precisan interrelacionarse, conocerse unos con otros, intercambiar experiencias, tecnologías, aprender unos de otros, por tanto requieren comunicarse. Se funda la necesidad de la existencia inevitable de los procesos comunicacionales dentro de las sociedades. Es una lógica natural de que si las sociedades están integradas por conglomerados humanos, y estos por naturaleza buscan

comunicarse, entonces las sociedades existen porque se comunican.

3. Al existir en las organizaciones procesos y redes de comunicación, éstos mantuvieron desde siempre estable el "sistema organizacional". Pero, los tiempos mudan, las sociedades se transforman, el mundo vive aceleradamente frente a las innovaciones tecnológicas, por tanto, la mentalidad de la gente que conforma la organización tiene que cambiar; al cambiar éste, los flujos o redes de comunicación deben ser actualizados. Por principio, para que los efectos de los procesos comunicacionales en las organizaciones tengan éxito precisan de la participación efectiva y activa de todos los miembros de la organización desde sus dirigentes hasta el último trabajador. Se necesita de un trabajo en conjunto con el objetivo de cambiar lo viejo por lo nuevo y lo antiguo por lo moderno. Es decir, para actualizar la organización es preciso actualizar a los trabajadores, principalmente a sus dirigentes. Todos deben ser agentes de mudanzas.
4. La Comunicación Interna es la base fundamental para la subsistencia de la organización. Para que el trabajo sea coherente, la red de comunicación debe estar perfectamente diseñada y normada, es decir debe tener existencia real y concreta y no sólo en la letra. Esta forma de comunicación es la que ha de reflejar al exterior y es así que la coherencia y armonía interna, proyectará una imagen positiva de la entidad. Por esta razón es que deben reformularse las redes comunicativas para mejorar también el producto que la organización ofrece, sea ésta de bienes o de servicios. El establecimiento de una red comunicativa moderna, hace también

moderna a la organización y permite superar los niveles en la toma de decisiones.

5. La Política de Comunicación Organizacional se incluye en el propio proyecto de planeamiento estratégico como resultado de un debate participativo donde el capital y el trabajo busquen y encuentren coincidencias. Esta forma de concertación traerá como consecuencia inmediata el engajamiento de líneas, objetivos y metas coherentes para la mudanza organizacional. Una política de comunicación impuesta verticalmente, es de sobra una norma que queda en el papel por falta de compromiso por parte del trabajador con la empresa y/o por desconocimiento de lo que está haciendo la organización.
6. En las organizaciones modernas el ideal no solamente debe estar encaminado hacia la implementación con maquinarias sofisticadas, sino que es necesario actualizar los conceptos y modernizar los flujos comunicacionales para encontrar la eficiencia en el funcionamiento organizacional. Una empresa es moderna no solamente por el equipamiento que posee, es fundamentalmente por la mentalidad moderna de sus dirigentes y trabajadores. Los canales de comunicación utilizados conforman la línea básica para una mejor concepción del nivel de relacionamiento entre todos los que trabajan en la organización. Un sistema de comunicación empresarial que responda a una planificación tendrá mejores resultados frente a las actividades que se improvisan en cada momento. Las cuestiones rutinarias no son objeto de planes, pero sí la comunicación como sistema. La premisa es mudar la mentalidad del trabajador para mudar la organización en su conjunto.

BIBLIOGRAFIA

- BARBOSA, Marcus. IBM: Novas alternativas de Comunicacao Interna. In: Seminario Nacional de Comunicacao Interna. Edit. Unida. 1991. Rio de Janeiro. Brasil.
- BARNARD, Chester. As Funcoes do Executivo. Edit. Atlas. 1971. Sao Paulo. Brasil.
- CATALAN, Carlos y SUNKEL, Guillermo. Las Comunicaciones en las Ciencias Sociales Latinoamericanas. In: Revista Pensamiento Iberoamericano. Edit. Instituto de Cooperación Iberoamericana. Nro 21. p.p. 279-287. ENE/JUN 1992. Madrid. España.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administracao de Empresas: Uma a bordagen contingencial. Edit. Mc Graw-Hill. 1982. Sao Paulo. Brasil.
- DEBBASCH, Charles. Ciencia Administrativa. Edit. Instituto Nacional de Administración Pública. 1981. Madrid. España.
- DE GROLIER, Eric. Organización de los Sistemas de Información de los Poderes Públicos. Edit. UNESCO. 1980. París. Francia.
- DIAZ BORDENAVE, Juan y MARTINS DE CARVALHO, Horacio. Comunicação e Planejamento. Edit. Paz e Terra. 1979. Rio de Janeiro. Brasil.
- DRUCKER, Peter F. As Fronteiras da Administracao: Onde as decisoes do amanha sao determinadas hoje. Edit. Pionera. 1989. Sao Paulo. Brasil.
- ECO, Umberto. Cómo se faz uma tese. Edit. Perspectiva. 1988. Sao Paulo. Brasil.
- ETZIONI, Amitai. Organizaciones Modernas. Edit. Hispanoamericana. 1965. México D.F.
- FREITAS, Isabella. IBM: O Desafio da Mudanca. In: Revista de Adm. de Emp. Edit. EAESP/FGV. V:33(3), p.p. 84-97. MAI/JUN 1993. Sao Paulo. Brasil.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. y DONNELLY, James. Organizacoes: Comportamentais, Estrutura, Processos. Edit. Atlas. 1981. Sao Paulo. Brasil.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. A Nova Ciencia das Organizacoes. Edit. FGV. 1989. Rio de Janeiro. Brasil.
- HALL, Richard H. Organizacoes: Estruturas e Processos. Edit. Pretince-Hall. 1984. Rio de Janeiro. Brasil.
- HESKETH, José Luiz, DE ALMEIDA, Meneleu A. Comunicacao Organizacional: Toeria e pesquisa. In: Revista de Administracao de Empresas. Edit. FGV. v.20(4), p.p. 13-15. OUT/DEZ 1980. Rio de Janeiro. Brasil.

- JOHANSEN, Oscar. Anatomia de la Empresa: Una Teoría General de las Organizaciones Sociales. Edit. Depto. de Administración. Universidad de Chile. 1980. Santiago. Chile.
- JUCIUS, Michael, SHELENDER, Willian E. Introduccao a Administracao. (Elementos de Acao Administrativa). Edit. Atlas. 1975. Sao Paulo. Brasil.
- IBARRA C. Eduardo, MONTAÑO, Luis. Mito y Poder en las Organizaciones. Edit. UNAM. 1984. México D.F.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizacoes. Edit. Atlas. 1987. Sao Paulo. Brasil.
- KILMANN, Ralph H. Gerenciando sem recorrer a solucoes paliativas: Um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional. Edit. Quality. 1991. Rio de Janeiro. Brasil.
- LAWRENCE, Paul, JAY W. Lorsch. As empresas e o ambiente: Diferenciacao e Integracao. Edit. Petrópolis-Vozes. 1973. Rio de Janeiro. Brasil.
- LERNER, Daniel. Para Uma Teoria da Comunicacao no processo de modernizacao - algumas consideracoes. In: PYE, Lucian W. Comunicacoes e desenvolvimento politico. Edit. Zahar. 1967. Rio de Janeiro. Brasil.
- LITTLEJOHN, Stephen W. Fundamentos Teóricos da Comunicacao Humana. Edit. Guanabara. 1988. Rio de Janeiro, Brasil.
- MAHTAR M^ºBOW, Amadou. La Comunicación al Servicio del Hombre. In: O Correio da UNESCO. Edit. Unesco. año 11. Nro 5 p.p. 4-7. 1983. Paris. Francia.
- MATTOS, Alexandre M. Organizacao: Uma visao global: Introducao, Ciencia, Arte. Edit. FGV. 1980. Rio de Janeiro. Brasil.
- MALETZQUE, Gerard. Esquemas del Proceso de Comunicación. Edit. CIESPAL. 1986. Quito. Ecuador.
- Mc BRIDE, Sean. Un Solo Mundo: Voces Múltiples: Comunicación e Información de nuestro tiempo. Edit. Fondo de Cultura Económica. UNESCO. 1980. México D.F.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Teorias da Administracao: Alcances, limites e perspectivas. Edit. MIM. Mar. 1990. Sao Paulo. Brasil.
- _____ Teoria Geral da Administracao. Edit. Pionera. 1984. Sao Paulo. Brasil.
- _____ Teoria das organizacoes: Evolucao e critica. Edit. Pionera. 1986. Sao Paulo. Brasil.

- _____. A Teoria Geral dos sistemas na Teoria das Organizações. In: Revista de Administração de Empresas. Edit. FGV. v.11(1), p.p. 17-33. JAN/MAR 1971. São Paulo. Brasil.
- MOSCOVICI, Fela. Renascença Organizacional. Edit. LTC. 1988. Rio de Janeiro. Brasil.
- MORTENSEN, David. Comunicación: El Sistema Socio-Cultural. Edit. Tres Tiempos. 1972. Buenos Aires. Argentina.
- NAVEIRA E SILVA, Lenilson. A 4ta Onda. Os novos rumos da Sociedade da Informação. Edit. Record. 1991. Rio de Janeiro. Brasil.
- REDFIELD, Charles. Comunicações Administrativas. Edit. FGV. 1980. Rio de Janeiro. Brasil.
- SA, Adisia. Fundamentos Científicos da Comunicação. Edit. Vozes. 1973. Rio de Janeiro. Brasil.
- SANTORO, Eduardo. Efectos de la Comunicación. Edit. CIESPAL. 1986. Quito. Ecuador.
- SIMON, Herbert A. El Comportamiento Administrativo. Edit. Aguilar. 1962. Madrid. España.
- THAYER, Lee. Comunicação e Teoria da Comunicação. In: DANCE Frank E. X. Teoria da Comunicação Humana. Edit. Cultrix. 1967. São Paulo. Brasil.
- _____. Comunicação: Fundamentos e Sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. Edit. Atlas. 1979. São Paulo. Brasil.
- THIOLLENT, Michael. Metodología de pesquisa-acao. Edit. Cortéz. 1982. São Paulo. Brasil.
- TOFFLER, Alvin. El "shock" del Futuro. Edit. Plaza y Janes. 1982. Barcelona. España.
- TORQUATO, Francisco G. Comunicación Empresarial. Comunicación Institucional. Edit. Summus. 1986. São Paulo. Brasil.
- THOMAS, Charles E. ST. A Prática do planejamento empresarial. Edit. Mc-Graw-Hill. 1976. São Paulo. Brasil.
- VERGARA, Silvia. Sugestão para a estruturação de um projeto de pesquisa. Edit. FGV. 1991. Rio de Janeiro. Brasil.
- WAHRLICH, Beatriz. Uma análise da teoria da organização. Edit. FGV. 1986. Rio de Janeiro. Brasil.
- WATZLAWICK, Paul, BEAVIN, Janet, JACKSON, Don D. Pragmática da Comunicação Humana. Edit. Cultrix. 1992. São Paulo. Brasil.
- WHITAKER, José Roberto. A Técnica da Comunicação Humana. Edit. Pionera. 1969. São Paulo. Brasil.

- WOOD, Thomaz Jr. Mudanca Organizacional: Uma abordagem preliminar. In: Revista de Adm. de Emp. Edit. EAESP/FGV. v.32(3), p.p. 74-81. JUL/AGO 1992. Sao Paulo. Brasil.
- WOOD, Thomaz Jr. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os Caminhos da Indústria. Em busca do tempo perdido. In: Revista de Adm. de Empresas. Edit. EAESP/FGV. v.32(4), p.p. 6-18. SET/OUT 1992. Sao Paulo. Brasil.