



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**COMUNICACION ORGANIZACIONAL  
INTERNA**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADOS EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A N:

**SANDRA MAR JUAREZ**

**JORGE LUIS CONTRERAS GAMBOA**

DIRECTORA DE TESIS

LIC. GLORIA CAREAGA PEREZ



MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1993



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

INTRODUCCION.....	3
1.- LA COMUNICACION.....	8
1.1 Generalidades.....	8
1.2 Proceso de la comunicación.....	12
1.3 Elementos que componen el proceso de la comunicación .....	14
1.4 Limitaciones en la emisión y recepción del mensaje.....	19
1.4.1 habilidades para comunicarse.....	19
1.4.2 actitudes.....	20
1.4.3 nivel socio-cultural y conocimientos.....	21
1.4.4 semántica.....	22
1.4.5 ruido.....	23
1.5 Comunicación e información .....	25
1.6 Redes y capacidad del canal.....	27
2.- COMUNICACION ORGANIZACIONAL.....	31
2.1 Aspectos generales de la organización.....	31
2.2 La comunicación en las organizaciones.....	37
2.3 Enfoques de la comunicación organizacional.....	56
2.3.1 Comunicación externa.....	61
2.3.2 Comunicación interna.....	63

3.- COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA.....	68
3.1 Categorías de las modalidades de comunicación en las organizaciones.....	68
3.2 Comunicación interpersonal en las organizacio- nes.....	75
3.2.1 Comunicación no verbal.....	80
3.2.2 Reglas de interacción en las organizacio- nes .....	94
3.3 Medios de comunicación masiva, medios de comu- nicación organizacional .....	100
3.3.1 Definición y clasificación .....	100
3.3.2 Elementos para la selección de medios de comunicación organizacional interna.....	102
3.3.3 Condiciones básicas para implementar medios de comunicación .....	104
3.4 Cultura Organizacional.....	109
3.4.1 Creencias y valores .....	111
3.4.2 Cultura organizacional y comunicación ...	117
3.4.3 Análisis del sistema comunicativo .....	120
CONCLUSIONES.....	127
 BIBLIOGRAFIA .....	 138

## I N T R O D U C C I O N

Hubo un tiempo en que el ser humano se organizó, descubrió que el trabajar conjuntamente con otras personas le permitía cubrir diversas necesidades.

Es así que en la sociedad actual gran parte de la vida diaria se entrelaza con un gran número de organizaciones de distinto tipo y fin. El hombre como ser social mantiene continuo contacto y participación en las organizaciones, por ello ha sido denominado "ser organización".

Si bien las organizaciones tienen características particulares cuentan y comparten otras, como el tener una clasificación de funciones, jerarquías, objetivos organizacionales y ubicación organizacional.

Consustancial a este sistema es el proceso comunicativo. Pues es la comunicación lo que une a sus integrantes y permite el entendimiento entre estos, de tal forma que la comunicación es considerada el fluido que articula la organización.

Es así que resulta determinante entender la comunicación en este ámbito, esto es la comunicación en la organización.

Si abordásemos exclusivamente la comunicación, encontraremos que por sí misma es un fenómeno complejo, en el que intervienen un gran número de variables que se relacionan entre sí, la mayoría de las veces en forma simultánea.

Variables que pocas veces consideramos, pues a pesar de que diariamente expresamos nuestros pensamientos, ideas, deseos y sentimientos nos resulta irrelevante pensar en las características de nuestro interlocutor. Esperando que el otro entienda y comprenda lo que le estamos comunicando, y dando por descontado que no hay motivo para que no sea así.

Si a este esquema agregamos las innumerables posibilidades de análisis que ofrece la organización es posible percatarse de lo rico, vasto y complejo que es el campo de la comunicación organizacional.

Dentro del espectro de estudio que se ha investigado, desde la década de los 40s, existen aspectos tan

diversos como: comunicación jefe-subordinado. redes, retro- alimentación- satisfacción. semántica del mensaje. por mencionar algunos.

Bajo este contexto resultan inquietantes los resultados obtenidos en la investigación realizada por Clemente E. y Sandoval J. ( 1989, La administración de Recursos Humanos en México ), en donde las organizaciones encuestadas informan contar con un programa permanente de comunicación interna: ya que utilizan en forma generalizada y exclusiva un tablero de avisos y unas cuantas editan una revista. Como si fuesen este medio (tableros de avisos) el vehículo único de la comunicación organizacional interna, o bien como si la edición de una revista fuese la actividad total de esta función.

Lo que nos hace cuestionarnos ¿ La comunicación organizacional interna se circunscribe y es la utilización de un medio de comunicación masiva?

O es un campo por demás amplio y complejo sobre: percepción, conducta, actitudes, desarrollo organizacional entre otros.

Es en este marco donde nuestros objetivos cobran fuerza, por tanto pretendemos:

- 1.- Exponer que la comunicación Organizacional interna es más que tableros de avisos.
- 2.- Señalar la relación y vínculo que existe entre comunicación organizacional y psicología.
- 3.- Proponer la función de la comunicación organizacional interna como un campo más para la actividad profesional del psicólogo.

Para alcanzar estos objetivos desarrollamos la presente tesis bajo la siguiente estrategia:

En el primer capítulo se expusieron y abordaron los elementos y esquemas fundamentales que explican el proceso de la comunicación, además de describir los principales elementos que obstaculizan en la emisión y recepción del mensaje.

Señalamos la diferencia que existe entre comunicación e información.

En el segundo capítulo, se abordó la importancia de la comunicación en el ámbito organizacional. Para posterior-

mente exponer un resumen sobre las investigaciones empíricas realizadas en este sector de estudio.

Proponemos una clasificación, en base a sus convergencias, de las distintas clasificaciones que se han dado sobre este tópico. Así también mostramos dos grandes sectores en que se divide la comunicación organizacional.

Finalmente en el capítulo tres, basados en la categorización realizada por Miller ( 1987 ) sobre las modalidades de comunicación dentro de la organización, explicamos la razón de abordar la comunicación interpersonal y los medios de comunicación organizacional. Sumando a ello un factor que resulta fundamental: La cultura organizacional, a fin de tener un espectro completo de la comunicación organizacional interna.

En todos y cada uno de los capítulos queda expuesta la relación psicología-comunicación dentro de las organizaciones con lo cual mostramos que constituye una importante área para el ejercicio profesional del psicólogo, además de las tradicionales.

## 1.- EL PROCESO DE LA COMUNICACION

\*\*\*\*\*

Me complace que los psicólogos no hayan tardado en reconocer el hecho obvio de que una gran parte de la conducta esta relacionada con el envío, transmisión y recepción de mensajes...asi la comunicación es un sector importante para la Psicología.

Miller, 1978.

### 1.1. GENERALIDADES

" Es indudable que existe una gran interacción entre el progreso y la comunicación"(Salcedo, 1976, p.7). Esta cita encierra la correlación que ha tenido a lo largo de la Historia la comunicación y la humanidad. Asi tenemos, que desde la Grécia antigua se ha estudiado y tratado de darle una definición y al mismo tiempo señalar el propósito de la misma. Aristóteles ( 300 A. de C. ) afirmó : " es la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance " con lo que expresamente menciona que el objetivo de la comunicación es llevar a los demás a tener el mismo punto de vista que uno.

Para Hovland (1972, p. 20) la comunicación es: "el proceso por medio del cual un individuo, (el comunicador) transmite estímulos para modificar la conducta de otros individuos". Es común a estos dos autores la intención, y sin embargo, Hovland añade un elemento más, denomina a la comunicación como proceso, es decir, una acción dinámica (definiremos y abordaremos este término - proceso - en el inciso 1.2).

Berlo (1984, p.12) coincide con Hovland y Aristóteles al aseverar: " la comunicación es un proceso que tiene la finalidad de afectar e influir en los demás" es decir, tiene y guarda una intención.

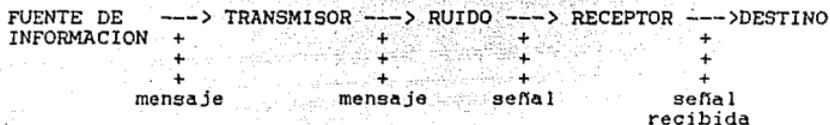
Existen otras perspectivas como la de Weaver (1982, p.65 ) el cual explica: " la comunicación es una expresión que incluye todos los procedimientos de los cuales una mente puede afectar a otra " . Esta aseveración ciñe la comunicación a una intención clara y definida. Al igual que Krecht, Crutchfield y Balochey (1975, p.80 ) que definen a la comunicación como: " el intercambio de significados entre personas, logrado principalmente mediante el uso de símbolos convencionales " con lo cual incluyen el conocimiento y

manejo del lenguaje, omitiendo o negando la posibilidad de una comunicación que no sea humana.

Como hemos observado la comunicación se ha definido desde diversos enfoques, algunas definiciones contemplan en mayor o menor medida los mismos elementos. Al respecto Salcedo (1976, p.59) dice: " la comunicación es tan diversa y discursiva que los intentos de crear una definición unánimemente aceptada se vuelven profundamente complicados". Y sin embargo, la proliferación de estas no afecta el hecho en si, pues como menciona Newman (1978, p.91): " la falta de definición no es, problema tan serio como parece; ya que así como Einstein no cambio las leyes del universo, ninguna definición puede cambiar las leyes de la comunicación".

Existen diversos autores ( Norvert, 1965 ) los cuales exponen distintos modelos de comunicación, con lo cual tratan de dar una explicación gráfica de como se desarrolla este proceso. Donde uno de los de mayor aceptación y difusión ( según Berlo, 1984; Andrade, 1991; Fernández, 1986 ) ha sido el realizado por Shannon y Weaver ( figura 1.1 ).

Figura 1.1 Modelo de comunicación de Shannon y Weaver



Este modelo básicamente señala los mismos puntos que el de Aristóteles y es similar a otros desarrollados. Si bien existen diferencias son mínimas, pues básicamente se refieren a lo mismo, pero en otros términos.

A juicio de Miller ( 1978 ) y Fernández ( 1990 ) este modelo de Shannon y Weaver distingue y puntualiza los elementos que intervienen, el papel que juegan y su interacción. Además, como señala Berlo ( 1984, p. 15 ): "es un esquema útil para hablar acerca de la comunicación en muchas y distintas situaciones de comunicación".

Ahora bien, en base a lo revisado podemos señalar que para el desarrollo de el presente trabajo definiremos comunicación como:

El proceso por el cual manifestamos,  
transmitimos y/o intercambiamos  
nuestras ideas, valores, sentimientos  
con la intención de persuadir o  
influir en los demás.

Donde en este proceso intervienen cuando menos los siguientes elementos: emisor, mensaje, canal y receptor.

## 1.2 PROCESO DE LA COMUNICACION

Cada circunstancia en que se da la comunicación es diferente una de otra, aun cuando ambas sean similares. Y sin embargo, en lo básico comparten puntos comunes: como son los elementos (mencionados en el anterior modelo de Shannon) e interacción que guardan entre sí.

De acuerdo a las definiciones de Hovland (1972), Berlo (1984), Goldhaber (1984) y Muriel y Rota (1980) hablamos de un proceso.

Según el diccionario, proceso es: " cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo". Si consideramos esta definición de la palabra proceso, aceptaremos que la comunicación es una situación dinámica, en que sus elementos e interacciones son eternamente cambiantes e inherentemente carentes de un principio y final, en este continuo movimiento, sus elementos interactúan e influyen entre sí (Berlo, 1984).

Bajo este esquema, el modelo de comunicación es un proceso; pues no podemos abordar y tratar de explicar uno de sus elementos sin considerar el contexto general en que se desarrollan.

Si reconocemos que existen elementos e interacciones que preceden unos a otros bajo ciertas circunstancias, y que pueden cambiar o variar en otras, podemos - con mayor probabilidad - explicarnos el evento con mayor precisión.

A todo esto, es indispensable señalar que existen dos cuestiones a considerar en el entendimiento y comprensión del proceso de la comunicación:

- 1.- El proceso de comunicación, como ya señalamos, es dinámico. Sus elementos continuamente ocupan distintos papeles e interactúan

en el esquema; y el detener este fluido representa obvias limitaciones, pues como señala Berlo ( 1984, p.28): "es la representación no el hecho en sí".

- 2.- Para tratar de explicarlo tendremos que hacer uso y apoyarnos del lenguaje y sus leyes ( morfosintaxis y semántica ) asumiendo la complejidad propia que conlleva esto.

Existen diversos autores como Chomsky (1970, 1975) y Blecua (1974) que abordan profundamente el tema (papel del lenguaje en la comunicación), aquí solamente nos limitaremos a señalarlos como consideración para el estudio de la comunicación. Pues el lenguaje juega un doble papel: como elemento e instrumento explicativo.

### 1.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO DE LA COMUNICACION

- 1.-La fuente de la Información: Es donde se inicia el proceso de la comunicación, su finalidad debe de ser enviada en forma de mensaje; la cual es

la traducción de ideas, propósito e intenciones, en su conjunto de símbolos.

2.-El mensaje o señal: La podemos definir como una cantidad específica y seleccionada de información, dentro de este proceso de comunicación los mensajes o señales son generadas por la fuente de información.

Berlo (1984) señala que existen tres factores importantes los cuales deben de ser considerados para poder emitir un mensaje los cuales son:

A).- El código: es todo grupo de símbolos que pueden estructurarse de modo que posean un significado para alguien.

B).- Contenido: Se define como el material del mensaje que fue seleccionado por la fuente para expresar su propósito.

C).- Tratamiento: Son aquellas decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar su propósito.

### 3.- El canal

Puede considerarse en forma distinta como un medio, un portador del mensaje o como un conducto y se convierte en el vehículo mediante el cual el mensaje recorre la distancia o espacio que separa la fuente del receptor.

### 4.- El receptor

Este puede ser definido como la persona a la cual va dirigida la comunicación o información que se encuentra al otro extremo del canal. El decodifi

cador es la unidad que traduce el mensaje, dándole la estructura necesaria para que el receptor pueda utilizarlo, y esto lo constituyen el conjunto de facultades sensoriales del receptor. Así pues, vemos que el receptor es parte importante del proceso comunicativo, ya que si el mensaje no llega o no es decodificado eficazmente es como si el emisor (fuente de información) se hablará para sí mismo.

Cabe hacer notar que tanto la fuente como el receptor pueden ser un individuo o grupo de individuos, en tanto sean capaces de un cierto grado de codificación o de decodificación.

Analizando lo anterior, tendremos entonces que: El emisor cifra, estructura o codifica el mensaje, dando a las ideas y a los sonidos una estructura lógica y adecuada para integrar (definir) sus conceptos dentro del lenguaje

seleccionado, los cuales a su vez serán captados como estímulos por su(s) receptor(es).

Dentro del proceso de comunicación existe un ingrediente fundamental que es la RETROALIMENTACION, que de acuerdo a Homs (1990, p.12) " no es sino la respuesta generada como consecuencia del mensaje, enviada por el emisor original de la misiva".

El concepto de retroalimentación es la espina dorsal de los conceptos de comunicación, pues implica que este proceso no debe de ser estéril, sino que debe de enriquecer a ambos interlocutores a través del intercambio de ideas propuestas, experiencias y todo aquello que un ser humano pueda aportar a otro.

La retroalimentación da sentido a la comunicación y certifica que el mensaje fue recibido por el receptor diferenciándose de esta manera del proceso meramente informativo, o genera el intercambio de información entre el emisor y el receptor.

En el proceso de comunicación el papel del emisor y receptor es rotativo, pues van turnándose en base a la retroalimentación, el receptor puede convertirse en emisor en unos segundos y viceversa y por lo tanto, participar ambos de las mismas características.

#### 1.4 LIMITACIONES EN LA EMISION Y RECEPCION DE MENSAJE

Existen distintos factores que influyen, dificultan e impiden la precisión en la emisión o recepción del mensaje.

Se manejan algunos factores los cuales a consideración de Andrade (1991) y Homs (1990) son los de mayor relevancia. Estos son:

##### 1.4.1 Habilidad para comunicarse

Si hemos de comunicarnos con la intención de transmitir un mensaje, es conveniente que manejemos suficientemente los elementos que nos permitan enviar o expresar nuestro sentir o pensar. Esto es, un lenguaje lo mas claro posible, haciendo uso de las palabras que mejor describan o expresen nuestras ideas y en el orden que sea correcto o lógico su uso.

Es básico, considerar el canal que utilizaremos para reconocer que habilidades específicas de la comunicación requerimos. Si nos comunica-

mos por teléfono es fundamental - si queremos lograr una comunicación efectiva - tener un conocimiento preciso del lenguaje y clara dicción, no así, si es por gestos y expresiones.

#### 1.4.2.

#### Actitudes

Según G. Allport ( 1988 ):" la actitud es un estado de disposición mental y nervioso, organizada por la experiencia, que ejerce influencias directa o dinámica sobre las respuestas individuales, a todos los objetivos y situaciones con las cuales se relaciona". Son las actitudes " las que le dan un matiz, dirección y hasta sentido a los mensajes: que nuestra posición sea favorable o desfavorable hacia el contenido del mensaje señalará la forma en que lo interpretaremos "la actitud es una predisposición para ser motivadas, para reaccionar en relación a una clase de objetos de manera predecible". (Smith, 1966, p.98)

La actitud que guarde el emisor y receptor hacia aspectos específicos ( experiencia personal ) dirigirá la interpretación del mensaje y la forma en que se comunicará. La actitud puede facilitar u obstruir la comunicación. " Las actitudes pueden ser un puente o barrera de comunicación, dependiendo hacia donde se dirijan. Habría que determinar si son positivas o negativas, para con el emisor y con el receptor. Por ello, son factores decisivos en el proceso de comunicación"(Homs, 1990, p.19)

#### 1.4.3. Nivel socio-cultural y conocimientos

Es fundamental tener conocimientos suficientes sobre el tema que se va a hablar " no se puede comunicar lo que no se sabe" o sobre de lo que se pretende comprender. Si nos expresamos a un nivel por arriba de los conocimientos de nuestro interlocutor es sumamente probable que la comprensión sea escasa. Lo mismo sucede si pretendemos comprender una lectura " super-especializada" sin tener los conocimientos básicos que permitan su entendimiento.

El nivel socio-cultural y ubicación del rol que se desempeña, es un elemento que marca una influencia en la forma en que nos expresamos. Según el grupo en que se este inmerso se marcará un alto numero de elementos de preferencia y selección " los grupos a los cuales pertenece los valores y normas que aprendió, sus propias percepciones en cuanto al " lugar " que ocupa en este mundo, su posición en su propia clase social, su rango, todas estas cosas habrán de afectar la conducta de la fuente de comunicación " ( Berlo. 1984, p. 39 )

La cultura y posición social matizarán la recepción, pues cada quien (cada grupo social) tiene sus formas habituales de conducta que determinan la recepción e interpretación de los mensajes.

#### 1.4.4. Semántica

Como ya se ha señalado, las palabras son un instrumento y vehiculo de comunicación, se ha ce uso de ellas para explicar el proceso y además, como medio de comunicar.

Las palabras no son mas que simbolos que representan ideas y conceptos y por lo tanto, de bemos procurar que las palabras signifiquen realmente lo que queremos decir. Sin embargo, a veces ocurre lo contrario: el emisor desconoce la connotación exacta de una palabra porque es nueva para él o porque esta fuera de su vocabulario cotidiano y por lo tanto carece del dominio total del significado, por lo cual es conveniente utilizar terminologia que nos sea familiar.

#### 1.4.5

#### Ruido

Este elemento es introducido por Shannon (1949,p.107) definiéndolo como: "cualquier cosa que afecte la señal a medida que se desplaza a lo largo del canal,y que evita que la señal recibida sea idéntica a la transmitida". Y se refieren estrictamente - en opinión de Homs ( 1990 ) a la interferencia que obstaculiza la comunicación .

Por tanto, ruido es desde el sonido desagradable que hace un autobús de Ruta 100 y que in terrumpe una conferencia hasta la disminución de luz que nos sitúa en parciales tinieblas mientras estamos en una conferencia, o un olor desagradable que nos distrae en medio de una plática.

Sin embargo, las teorías modernas han ampliado este concepto hasta incluir cualquier interferencia que obstaculice la comunicación. Con ello tenemos, que en una llamada telefónica, la estática de un relámpago y las palabras de otra conversación que se mete a la línea se consideran ruidos, así también una coma mal empleada en la redacción, que cambia el sentido de una frase en un oficio o lo torna confuso.

Ahora bien, la atención que se presta a este elemento no se centra en la molestia que representa en el proceso comunicativo sino a que es una fuente de error. Pues es un elemento más que limita el que sea recibido con precisión el mensaje.

## 1.5 COMUNICACION -- INFORMACION

Como señala Farace, Monge y Rusell ( 1977 ), y Myers y Myers ( 1984 ) toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo. La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan en forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene un valor comunicativo.

Para comunicar se requiere compartir un sistema simbólico, además de ser necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas.

Esto es, los referentes, objetos nombrados por los símbolos, son las cosas, los acontecimientos, las personas, sentimientos o lugares reales formados por el significante que es el objeto en sí y el significado o imagen mental ( Fernández, 1991).

Homs (1990, p. 16) expresamente señala que la mayor diferencia entre comunicación e información es " la necesaria existencia de la retroalimentación como parte del proceso de comunicación". Esto es, el proceso informativo es transformado en proceso comunicativo al darse la retroalimentación.

Por lo tanto, y bajo la línea descrita, un mensaje que no espera respuesta se convierte en información, pero cuando busca estimular al receptor para que emita una respuesta o modifique su actitud ante el tema en cuestión, nos hallamos ante un proceso de comunicación.

En suma, la información deja al receptor en el papel de espectador, marginado y sin posibilidad de participar en el asunto del cual se le informa. Sólo cuando tiene acceso a la retroalimentación es cuando se siente partícipe e integrado a los objetivos de la fuente.

Retomando lo vertido, tenemos que para que exista comunicación se requiere que los comunicadores compartan: un código simbólico, asociación entre los símbolos y sus referentes y una retroalimentación.

Ahora bien, cabe aclarar que la información es considerada como un ingrediente de la comunicación " la comunicación es el intercambio de información de una persona a otra ( Davis, 1990 ). Además de que la retroalimentación no queda circunscrita a la inmediatas de respuesta.

## 1.6 REDES DE COMUNICACION

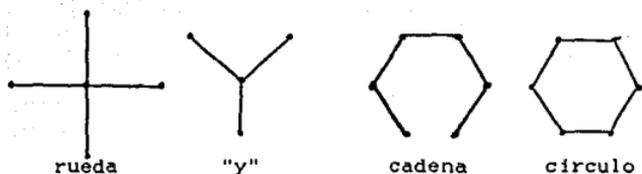
La interacción de los elementos da el modelo básico de comunicación, en donde hay un receptor y un emisor unidos por un canal. Cuando se van uniendo personas a el modelo básico se torna mas complejo el sistema comunicativo.

Estas variedades se denominan redes. Esto es "varias uniones conectadas entre si en donde mas de dos personas intervienen en el proceso comunicativo" (Litlerer, 1986, p. 473). Por tanto, las redes se forman cuando mas de dos personas están intercomunicadas al comunicarse y cada una ocupa un espacio en la misma.

Esto hace que se forman redes de distinto tipos (llamadas también unidades) y por consiguiente con características propias (M. Organitos, 1984).

Las redes que con mayor frecuencia se han estudiado han sido las compuestas por cinco personas y que tanto por la ubicación de sus integrantes y por la trayectoria que sigue la comunicación forman unidades circulares, en rueda, cadena, etc. ( fig.1.2 ).

Figura 1.2



Los puntos representan a los integrantes y las líneas la forma en que fluye la comunicación.

Dentro de los estudios de redes se han investigado los factores que influyen: los resultados de la comunicación, evaluación de su desempeño de acuerdo con la velocidad con que se efectúa la tarea, el número de errores cometidos, el estado de ánimo o actitud de las personas que ocupan los puestos en la red y la habilidad de la red para enfrentarse a situaciones ambiguas (se abordarán con mayor amplitud en el inciso 2.2).

A reserva de tratarlo con mayor detenimiento podemos hablar de que: " la estructura de las redes origina diferencias en el rendimiento y en la actitud de la unidad como un todo, así como el rendimiento, actitud y función de los individuos dentro de la unidad" (Litlerer, 1986, p. 479).

Por tanto al estudiar las redes de comunicación las principales características que se deben tener en cuenta son (Katz y Kahn, 1986):

a) el tamaño de la red, pues cuanto mayor es la unidad, mayores son los problemas de comunicación, en especial si en ello se incluye penetrar los límites de otras unidades.

b) naturaleza de la red, esto es si se da repetición en contraposición a modificación en el circuito. Pues un contorno grande de información puede llegar a muchos miembros de la organización mediante una pauta repetitiva de sus integrantes.

c) carácter abierto o cerrado de la red. Es un circuito de comunicación cerrado cuando el ciclo de actos de transmisión no está disponible al cambio, esto es, cuando los procedimientos estructurales no proporcionan al proceso nueva información ni modificaciones radicales.

Es un circuito abierto cuando el flujo de comunicación fluye en ambos sentidos y puede ser interrumpido en cualquiera de sus partes y volver a funcionar.

d) Cuan eficiente es el circuito para la tarea. En tanto menos nexos de comunicación tenga un grupo, mayor sera la eficacia de este en la ejecución de una tarea (Dubin, 1959).

e) Relación entre el circuito y la función sistemática a la que sirve. Un circuito puede resultar demasiado grande e incluir gente que en nada lo ayuda, o demasiado pequeño y omitir informantes-clave.

Dentro del contexto organizacional es común la existencia de sobrecarga de información (cada canal tiene un tope máximo y límite mínimo de información que puede transmitir -capacidad del canal-, así cada persona tiene una capacidad máxima de captar y analizar información, traspasado este límite se habla de una sobrecarga); ya que son circuitos de comunicación amplios, por tanto, la gente recibe frecuentemente mensajes que poco tienen que ver con los papeles organizacionales que han de cumplir.

## 2.- COMUNICACION ORGANIZACIONAL

\*\*\*\*\*

Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos...por esta razón la comunicación se constituye en el sistema nervioso de la empresa de nuestros días.

Arrieta, 1991

### 2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

En la sociedad contemporánea, gran parte de la vida diaria se entrelaza con un sinfín de organizaciones: escuelas, oficinas públicas, instituciones religiosas, industrias, hospitales, etc. Pues es a través de las organizaciones que las personas obtienen el logro total o parcial a sus objetivos " las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción ( o frustración ) de diversas necesidades económicas y sociales " (Fernández, 1991, p.11).

De una u otra forma entablamos un vínculo, o pertenecemos a alguna organización. Como señala Hall (1983, p.20) " nacemos y, generalmente, morimos en

alguna de ellas; el nacimiento se registra en una institución civil y, más adelante, mediante un rito de iniciación, se ingresa a una organización religiosa. A continuación, el individuo entra en un colegio; luego, tal vez en la Universidad u otra institución de educación superior y, finalmente, se integra como empleado de una organización ". De forma paralela se puede formar parte de otras organizaciones; como un club, sociedad de estudiantes, etc. Esto es, podemos y pertenecemos a una o más organizaciones.

En torno a este término ( organización ) distintos autores han dado su definición al respecto.

Terry (1984, p.304) menciona que la organización es: " el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo".

Lapassade ( 1977, p. 107 ) expresa que la organización es "una realidad social". Esto es, una colectividad instituida con miras a un objetivo definido.

En palabras de Korman (1978, p. 104) una organización es: " una estructura perceptible en torno a la cual se agrupan, relacionándose entre sí, las

actividades de las personas que tienden a un mismo fin". Entonces tenemos que una organización puede considerarse como una estructura formalmente definida que especifica cuales son las actividades que deben realizarse entre sí, y a la vez quien orienta o dirige estas actividades hacia un mismo fin.

Una aseveración que coincide con las antes expuestas es la de Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987, p.89) ellos exponen que la organización es: " un conjunto de personas que laboran en un área específica de trabajo para lograr un propósito común ". Esta definición incluye tanto empresas lucrativas como no lucrativas.

Ahora bien, dentro de estas definiciones de organización también se incluye o contempla la maquinaria, equipo, materias primas, instalaciones y dinero que permite a las personas producir los bienes o servicios. Estos son los recursos materiales o físicos de la organización. En base a lo expuesto y para los fines de la presente tesis podemos expresar que la organización cuenta con seis características básicas.

- a) tiene una estructura que manifiesta la configuración de posiciones

- b) existe una definición de responsabilidades laborales
- c) están manifestadas las líneas de autoridad
- d) agrupación organizada y planeada de recursos humanos, técnicos y materiales
- e) guardan un propósito común y superior a los propósitos y metas individuales
- f) tiene como propósito producir bienes y/o servicios

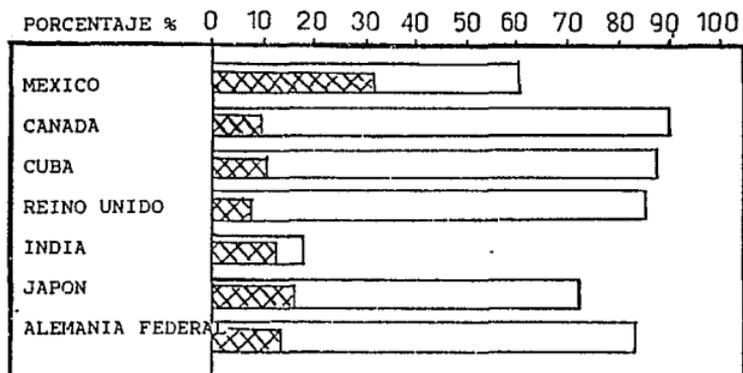
Retomando estos dos últimos puntos, podemos añadir que la organización existe para alcanzar objetivos organizacionales, por consiguiente es la organización la que los establece ( los objetivos ), mantiene y sustenta. Las tareas y objetivos de la organización suelen estar bien definidos y sus miembros son asignados sin tener apenas en cuenta sus deseos personales. En suma, la organización existe a causa de las exigencias de la propia organización. Y es relativamente permanente aunque cambien sus miembros, a diferencia de los grupos, que tienden a formarse espontáneamente como consecuencia de la interacción.

En esta misma línea podemos citar a Irwing (1972, p. 395) "las organizaciones son entidades con metas ". Esto es, existe una finalidad u objetivo definido en cada organización, bien puede ser una empresa no lucrativa que tiene por meta producir servicios de beneficio social, como por ejemplo educación o salud pública. O una organización lucrativa que produce bienes y servicios para consumo, tales como automóviles, centros recreativos, instalaciones hoteleras, etc.

En suma y básicamente la organización es: "... una agrupación de personas que persiguen un mismo fin, constituidas formalmente y con una asignación de actividades " (Myers, 1984, p.17 ). Después de lo expuesto resulta evidente considerar la integración del hombre a la organización " es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social, sin considerar su interrelación con las organizaciones" (Martínez, 1991, p.23).

En 1956 Festinger elaboró el término " hombres organización " debido al tiempo que pasan los individuos en distintas organizaciones . En 1973,

Levinson señaló que el 90% de las personas que trabajan lo hacen dentro de una organización. Esto indica que en la sociedad contemporánea el trabajo se realiza casi en su totalidad en organizaciones (figura 2.1) y quienes trabajan por cuenta propia deben in-



○ Empleados a sueldo o salario

⊗ Empleadores y trabajadores por cuenta propia

Figura 2.1.- Estructura porcentual de la población económicamente activa total, por ocupación principal, según países seleccionados.

Fuente: SPP, INEGI.

teractuar con organizaciones, desde la empresa a la que asesoran hasta la tienda donde compran sus utensilios de trabajo.

Si se suma, como dice Goldhaber ( 1984 ) el tiempo que pasamos en clubes sociales y cívicos, en instituciones educativas y religiosas, de salud y bancarias, es fácil concluir que en la actualidad todos somos "seres organización" ( en función del tiempo que invertimos o compartimos con las organizaciones ).

## 2.2 LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Ahora bien, para que una organización funcione es elemento fundamental la comunicación: ya que sin esta no sería posible la existencia de la primera ( la organización ), pues como señala Myers ( 1984, p.19): "es lo que permite que las personas se organicen "; Katz y Kahan (1984, p.270) expresan: " la comunicación es esencia misma de un sistema social u organización"; Everett (1980, p. 182 ) es más determinante, al decir que la comunicación es " el fluido vital de una

organización". Si la comunicación estuviera ausente, no sería posible transmitir ideas, conocimientos, sentimientos y emociones a los demás individuos que conforman la organización. Y por ende, se causaría confusión al desconocer los fines y metas de los miembros que integran la misma. Entonces tenemos que la comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier organización.

Al respecto Fernández y Lima ( 1984. p. 386 ) señalan: " gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y contenidas. Sin esta posibilidad ( de comunicación ) el avance no hubiera sido posible en ningún sentido ". Por tanto, las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

Entonces si el proceso comunicativo es consustancial a cualquier organización es determinante entender la comunicación en este ámbito. Es decir, la comunicación en las organizaciones.

El estudio de la comunicación organizacional (término con el cual en 1974 se denomina a la comunicación en las organizaciones ) se remonta a la década de los 40s, cuando se empiezan a realizar diversos estudios al respecto ( Baker, Ballantino y True, 1949; Peterson y Jenkins, 1948 ) a partir de entonces, y hasta la fecha se han descubierto factores que intervienen en el proceso comunicación organizacional, tales como: las actitudes, opiniones, posición organizacional, etc. Esto resulta comprensible, pues la comunicación por si misma es un fenómeno complejo en el que intervienen una gran cantidad de variables que se relacionan entre si, la mayoría de las veces de manera simultánea. Si a esto se agregan las innumerables posibilidades de análisis que ofrece la organización, es posible percatarse de lo rico, vasto y complicado que es el campo de la comunicación organizacional.

Un camino para entender y ubicar la posición que guarda, hasta este momento, la comunicación organizacional es realizar un breve resumen en que se expongan los principales temas de investigación y

tendencias que han dominado el estudio de la comunicación organizacional.

Esta exposición está basada esencialmente de los análisis de la literatura realizada por autores que se han abocado a la tarea ( Jablin, 1979, 1980; Porter y Robert, 1976; Redding, 1972; Richetto, 1977; Fernández, 1986. )

Desde la perspectiva de la comunicación organizacional, la década de los 40s<sup>~</sup> ha sido para Dover (1959) la era de la información. Ya que durante este período hubo un gran impacto del movimiento de las relaciones humanas: con lo que se hizo común la frase " un empleado informado es un empleado feliz y productivo (Fernández, 1990 p.120)". Es así que las organizaciones destinaron gran parte de sus recursos a mantener informados a sus empleados, acerca de hechos pertinentes de sus organizaciones; esto es, el crecimiento de la organización, posición en el mercado y situación financiera.

Como principal medio de comunicación, para dar a conocer esta información, usaron primordialmente las publicaciones escritas.

Congruente a este incremento de comunicación escrita proveniente de las esferas directivas, se realizaron varios estudios que intentaron confirmar la eficacia de los medios de comunicación emitidos por la dirección y que estaban dirigidos a los empleados ( Baker, Ballantine y True, 1949; Peterson y Jenkins 1948).

Estas investigaciones tenían como enfoque central estudiar temas que hicieran a las publicaciones (emitidas por el cuerpo directivo ) susceptibles de ser leídas, y entender las actitudes de los empleados hacia estas publicaciones. Se usaron varios instrumentos y los resultados fueron comunes entre si: casi siempre el empleado no estaba al tanto de la información que la administración consideraba esencial que recibieran los empleados.

Además los estudios vinculados con la facilidad para leer las publicaciones de la organización, indicaron que la mayor parte (en términos de vocabulario, estilo) eran demasiado difíciles de leer para los empleados, debido al promedio de estudio que tenían.

En suma, durante la década de los 40s' el punto focal, tanto de los investigadores de la comunicación en la organización como de quien lo ponía en práctica fue determinar las formas para optimizar los medios de comunicación provenientes de la dirección y que estaban dirigidas a los empleados.

Al parecer los investigadores trataban de descubrir como informar a los empleados acerca de lo que Katz y Kahan en 1966 habían denominado " información de carácter ideológico ", esto es, información que inculcara en los empleados un sentido de la misión de su organización (inciso 3.4.2).

En la década de los 50s' se vieron surgir tres nuevas y muy claras direcciones de la investigación en la comunicación organizacional, además de proseguir con los estudios en la década anterior.

Dentro de las tres líneas de estudio tenemos:

1.-Se diéron una gran número de estudios sobre redes

Estas investigaciones sentaron las bases para los estudios de complejas redes en sistemas organizacionales (Fernández. 1990)

Básicamente los resultados de estos estudios indicaban:

a) los grupos que no tenían una estructura predefinida por los investigadores, generalmente formaban redes de comunicación en respuesta al tipo de trabajo que estaban realizando.

b) los miembros de redes descentralizadas tendían a estar más satisfechos que los miembros de las redes altamente centralizadas.

c) quienes se hallaban en posiciones centralizadas de grupo surgían más a menudo como líderes que aquellos que ocupaban posiciones más periféricas.

2.-Otro enfoque sobre redes de comunicación en sistemas complejos lo realizaron Jacobson y Seashore (1951) y Jacobson y Weis (1955).

Ellos cuestionaron el hecho de que la comunicación siguiera las líneas del organigrama. Por lo que desarrollaron técnicas para definir las estructuras de comunicación que surgen en las organizaciones. Paralelo a ello, Keith D. (1953) desarrolló una técnica de análisis, denominada ECCO con la cual estudió y trazó

las redes del "rumor" del empleado en las organizaciones, y la Universidad de Purdue dedicó esfuerzos a recolectar información sobre la actitud y la sensibilidad de los empleados respecto a la comunicación (Dahle, 1953).

En general estos estudios hacen disertaciones orientadas a distinguir las conductas y actitudes "eficaces" de las "ineficaces", de supervisores líderes (la definición de si una conducta es o no eficaz esta directamente relacionada con el criterio de la administración de la organización).

Este grupo de intereses habría de dominar un área considerable de la investigación sobre la comunicación en las organizaciones en el futuro (Funk, 1956).

3.- La tercera línea de estudio, dentro de la comunicación organizacional, fue dirigida a identificar los obstáculos que existen para que la comunicación se desplace de niveles inferiores a los superiores.

Particularmente el Instituto for Social Research de la Universidad de Michigan examinaron temas como: la

distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente, el efecto de la influencia de un jefe en la comunicación proveniente de sus subordinados y diversas modalidades sobre la misma diada jefe-subordinado.

Estas investigaciones (Jackson, 1953; Maier, Read y Hooven, 1959; Mellinger, 1956; Pelz, 1952; Planty y Machover, 1952) aportaron las siguientes conclusiones:

\*\*) En cuanto mayor eran las aspiraciones del empleado (entendiendo esta como el deseo de ascender en la organización) y cuanto menor fuera la confianza que sintiera el empleado hacia su jefe, se incrementaba la posibilidad de que se distorsionara el mensaje que emitiera a su jefe.

\*\*) Los subordinados estaban más satisfechos con sus jefes cuando los veían como líderes que brindaban apoyo y poseedores de influencia en relación con los jefes de niveles más altos, que los empleados que trabajaban con jefes que brindaban apoyo con su liderazgo, pero que tenían poca o nula influencia en los niveles superiores de la organización.

Dentro de los estudios que se originaron en la década anterior y que tuvieron continuidad en los 50s', está, la realizada por Browne y Neitzel ( 1952 ) y Level ( 1959 ). Ellos se enfocaron a la relación que existe entre el estado de ánimo, la satisfacción del empleado y la efectividad de la comunicación jefe-subordinado.

En cuanto a estos resultados obtenidos y a los aportados en la década anterior en relación a la comunicación organizacional, Redding ( 1972 ) hace un análisis al respecto y señala: " no se debe suponer que existe una relación automática entre cierta cantidad de información entendida por los empleados y su estado de ánimo.

En relación con la Teoría de Sistemas, fue en esta época cuando autores como Parsons ( 1951 ) estudian la relevancia de estudiar la conducta en las organizaciones, desde una perspectiva de sistemas abiertos.

En resumen, esta década se enfocó a: estudiar como afectan las redes de comunicación al rendimiento en las organizaciones; forma de medir las redes de comunicación que surgen libremente dentro de una organización relación entre actitud y desarrollo de los

empleados en función de la retroalimentación que reciben; grado de satisfacción del empleado en correlación a la información que recibe.

Los siguientes 20 años parecen tener en común la "gran mezcla de investigaciones de variables aisladas (Organitos, 1984, p.290)".

Richetto (1977) confirma esto, al expresar que la década de los 60s' es un período por demás diversificado en los temas de estudio en relación a la comunicación organizacional, por lo que "es difícil resumir la investigación y la teoría: ya que fueron pocos los intentos de los investigadores por integrar los resultados en estructuras holísticas (p. 335)".

Más sin embargo, resulta claro que el estudio de las tendencias de la comunicación en las organizaciones y el estudio de redes continuó con mayor proporción (Fernández, 1990).

La Universidad de Purdue se abocó a determinar la correlación de comunicación de los "buenos" jefes (tal y como lo concebían los subordinados y los jefes).

Los resultados de estos estudios sugieren que un supervisor " eficiente " es una persona que: tiende a estar orientada hacia la comunicación, es un atento y firme escucha, pide o persuade en vez de ordenar y usualmente es bastante abierto para transmitir información a sus subordinados. A esto cabe aclarar lo encontrado por Jablin (1979), en donde queda evidenciado que las conductas de comunicación eficaces en la supervisión pueden ser situacionales y contingentes en relación con varios factores.

Otros estudiosos se dedicaron a investigar lo que denominaron " distancia de información semántica (Tomkins, 1962)" en la comunicación jefe-subordinado y que no es otra cosa sino la brecha de información o comprensión que existe entre jefes y subordinados, o de otros grupos dentro de una organización en relación con temas específicos.

Partiendo de estudios realizados en la década de los 50s' y profundizando en ellos se encontró que existen grandes brechas semánticas no solo entre jefes y subordinados sobre aspectos tan simples como las obligaciones básicas en el trabajo (Mair, Hoffman, Hooven

y Read, 1961; Rosen, 1961); sino también entre los miembros de los sindicatos y sus líderes (Tompkins, 1962). Esta línea de estudio ha sido abordada en fechas recientes y parecen haber llegado a la conclusión de que la distancia de información - semántica es un problema que persiste en las organizaciones. Jablin (1979, p. 1208) hace un interesante y por demás inquietante comentario al respecto: " incesantemente encontramos que existe un distanciamiento de la información semántica en las relaciones entre jefe-subordinado y a menudo en niveles que parecerían obstruir seriamente la eficiencia de la organización ".

Otros autores como Greiner (1967), Lowin (1968) y MacKinnon ( 1970 ) entre otros, se dedicaron a estudiar la relación existente entre la percepción que tienen los trabajadores sobre su participación en la toma de decisiones y el rendimiento, así también la actitud relacionada con el trabajo. En general sus trabajos demostraron que existen relaciones erróneas entre la adopción de enfoques de participación en la toma de decisiones, el rendimiento y el incremento a la productividad. A todo ello es conveniente añadir el

comentario hecho por Fernández (1990, p.128): " algunas investigaciones sostienen la conclusión de que los enfoque participativos en la toma de decisiones, en oposición de los directivos, conducen a niveles más altos de estado de ánimo y satisfacción del empleado ".

En general los diversos investigadores parecen haber estado avocados a contestar cuestiones como: hasta que punto es un problema en las organizaciones la distancia semántica de la información entre el jefe y el subordinado; la percepción que tienen los miembros de una organización para considerar que un supervisor es bueno en función de la forma en que se comunica; que relación existe entre la actitud del subordinado respecto al trabajo y el grado en que se percata de su participación en la toma de decisiones.

Las décadas de los 70s'y 80s'se caracterizan porque un gran número de teóricos sugirieron ejemplos a seguir en el estudio y la teoría relacionada con la comunicación organizacional ( Farace y MacDonald, 1974; Bretton, O'Reilly y Porter, 1974).

Al igual que en los años 60s los investigadores exploraron la correlaciones de la comunicación de los jefes eficientes, la distorsión en el envío de mensajes del subordinado al jefe y la naturaleza de la retroalimentación en la comunicación jefe-subordinado. Además los programas de investigación se iniciaron examinando el rol y las funciones de la comunicación abierta jefe-subordinado, y los efectos de las características personales (sexo, edad, valorse) de los jefes subordinados en sus respectivas conductas de comunicación.

De acuerdo a Redding ( 1972 ) la apertura de la comunicación jefe - subordinado se compone de dos dimensiones estrechamente relacionadas: apertura al enviar el mensaje y apertura al recibirlo. Sugiere que la apertura en el envío del mensaje incluye la " revelación transparente de sentimientos, o malas noticias, así como hechos importantes de la organización ", mientras que la apertura de la recepción del mensaje implica " motivar, o cuando menos permitir la expresión franca de opiniones distintas a la propia ", la voluntad a escuchar malas noticias o información que no nos es grata y molesta.

En estos años Jablin (1979) realiza una serie de investigaciones que apoyan estudios realizados en la década anterior, sobre la inexistencia de un estilo particular de comunicación que funcione mejor en todas las situaciones. Las consideraciones que el hace al respecto son: los factores como la estructuración de la tarea, el poder de posición del líder, la calidad de las relaciones previas jefe-subordinado, el sexo, el ambiente organizacional, el tamaño del grupo de trabajo, la influencia del líder con sus jefes y otras tantas variables pueden influir en el estilo de comunicación y de liderazgo que puede ser eficaz en una situación específica. Por tanto, " la combinación precisa de actitudes o conductas que funciona en una organización, puede ser diferente de la que funciona en otra organización " (Redding, 1972, p.445.).

Otro tipo de estudios estuvieron encaminados a explorar las características y los efectos de la retroalimentación jefe-subordinado. Probablemente a consecuencia de " que una de las quejas más comunes expuestas por los jefes y subordinados, acerca de la comunicación entre ellos, es que uno de los

interactuanes no proporciona al otro retroalimentación importante en cantidad suficiente " ( Jablin, 1979, p.1212).

En general estos estudios demostraron que los niveles de satisfacción en el trabajo, de los subordinados, estaban relacionados con la retroalimentación que recibían de sus superiores y los estados motivacionales del subordinado pueden estar relacionados con la retroalimentación que recibe, además que tanto el jefe como el subordinado prefieren recibir mensajes o respuestas que expresan retroalimentación positiva ( Cusella,1980; Jablin, 1979).

Dennis (1974), Goldhaber y Rogers (1979) y Roberts y O'Reilly (1974) se dedicaron a estudiar la comunicación en las organizaciones, pero desde una perspectiva totalitaria. La generalidad fue investigar cuestiones tales como: calidad y cantidad de comunicación: comunicación jefe - subordinado, en especial la comunicación abierta, la confianza y la influencia: tipos de mensaje que se intercambian entre los miembros de la organización y los canales por los cuales viajan estos mensajes, la oportunidad y la exactitud de los

mensajes y en forma relevante la satisfacción respecto a la comunicación organizacional.

Así mismo se incrementaron el número de análisis sobre las redes de comunicación organizacional, identificación de las características de los roles clave de comunicación dentro de las redes (Roberts y O'Reilly, 1978), la distinción de las características estructurales de las redes de comunicación (Bernard y Kilword, 1975), análisis de centenares de conexiones dentro de las redes de comunicación organizacional y entre sus miembros --esto fue posible, gracias a los avances que en materia de computación ya se habían desarrollado-- (Richards, 1975). En tanto Delbecq y Koenig (1976), Jablin y Sussman (1983) y M. Organitos (1984) se dedicaron a investigar como el tipo de tarea (producción, discusión y solución de problemas) en la que trabaja un grupo afecta los patrones de interacción y los niveles de ejecución de los miembros que lo componen, así mismo como la tecnología que se utiliza dentro de la organización no solo afecta los patrones internos de comunicación de los grupos de trabajo, sino también las formas de comunicación utilizadas para coordinar actividades entre los grupos organizacionales.

Para 1984 M. Organitos abordó a las organizaciones como " sistemas procesadores de información ", esto es, como entes en continua adaptación de sus sistemas de comunicación ( que reúnen, interpretan y envían mensajes ) respecto a las demandas de información asociadas con incertidumbre ( imposibilidad de predecir ) en sus ambientes internos y externos. Desde este punto de vista, una organización eficiente es aquella que relaciona dinámicamente sus necesidades de procesamiento de datos (resultantes de su incertidumbre ambiental) y la capacidad para procesar información de la organización.

En años recientes se han abordado temas que tratan el impacto de los avances de la tecnología de la información (informática y computación) en las organizaciones y los estudios comparativos sobre comunicación organizacional.

Concluyendo, " el estudio empirico sobre la comunicación en las organizaciones es una área relativamente nueva en la investigación de las ciencias sociales" (Fernández. 1986. p. 135).

## 2.3 ENFOQUES DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

A finales de la década de los 40s, el estudio de la comunicación en las organizaciones comenzó a llamar la atención a un gran número de autores.

El creciente interés en la materia condujo a la proliferación de investigaciones en este campo, cuyo objetivo era - y continúa siendo - analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

Dentro de la línea de autores que abordaron este tema están Redding y Sanborns ( 1964 ) los cuales definen a la Comunicación Organizacional como : " el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización " la percepción del campo ( evidenciada en su libro ) incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicato, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones. Katz y Kahan (1984) perciben a la Comunicación Organizacional

como: " el flujo de información ( el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido ) dentro del marco de la organización ".

Thayer (1968) profundiza mas al respecto, y nos explica tambien el método general de los medios de comunicación e identifica dentro de la organización tres medios de comunicación: operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas esto apoyado en la premisa " Comunicación Organizacional es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la Organización".

Irwin D. ( 1972 ) y Zelko y Dance ( 1975 ) comparten la idea de las comunicaciones internas-externas pero le incluye una tercera dimensión: las comunicaciones personales ( el intercambio de información y sentimientos entre los individuos que forman a la organización ).

Existen otros autores ( como Lerbiger 1979; Lasikar 1972 ) que dejan de lado el estudio y definición de los niveles y dimensiones de la comunicación y se interesan primordialmente por las " habilidades " de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones ( dar

conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, persuadir etc.).

Otro estudioso del tema ha sido Golghaber ( 1984 ) el cual sitúa a la Comunicación Organizacional en un contexto de continuo movimiento de la información, porque el señala que la Comunicación Organizacional " es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interpersonales " .

Si bien de los autores mencionados, cada uno presta mayor o menor atención a distintos aspectos, en general a todos los podemos ubicar en la clasificación propuesta por Andrade (1991). El cual menciona que la Comunicación Organizacional se ha enfocado desde tres perspectivas .

La primera como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio ( Redding y Sanborn, 1964; Katz y Kahan, 1984; Irwin D, 1972; Zelko y Dance, 1975; Goldhaber, 1984 ). Esto es, los mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación ( boletines, tableros, circuitos internos de t.v. etc.)

Dentro de la segunda se presenta a la Comunicación Organizacional como una disciplina cuyo estudio es " la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio". ( Andrade, 1991 p. 31 ).

Como es de notarse, en la primera se conceptualiza a la comunicación organizacional como los mensajes que se dan dentro de la organización y de esta con su medio; y en la segunda se concibe a la comunicación organizacional como la disciplina que estudia los mensajes, las técnicas Y actividades que se usan para que exista esta comunicación.

Y por último la Comunicación Organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y sus medios; o bien, a influir opiniones, actitudes y conducta de sus públicos internos y externos en la organización ( Redding y Sanborn, 1964; Thayer, 1968; Lerbinger, 1979; Lesikar, 1972 )

Desde las tres perspectivas en que se abordó la Comunicación Organizacional ( conjunto de mensajes.

disciplina y conjunto de técnicas) se percibe su igualdad de validez; ya que de ninguna manera resultan excluyentes entre ellas y en cambio sí corresponden a diferentes aspectos de un mismo campo de interés y acción.

Ahora bien, bajo esta línea de exposición, reconsiderando a los autores señalados y para el desarrollo de este trabajo definiremos Comunicación Organizacional como:

La disciplina que estudia el proceso comunicativo que se da entre los miembros de una organización y de esta con su medio; y que comprende las técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y de este y su entorno.

Partiendo de esta definición tenemos que la comunicación organizacional puede dividirse en: Comunicación Externa y Comunicación Interna.

La Comunicación Externa se da cuando la información y actividades se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización ( accionistas, clientes, distribuidores, etc. ); y la Comunicación Interna se da cuando los programas están dirigidos al personal de la Organización.

### 2.3.1 Comunicación Externa- Interna

Si denotamos que la comunicación organizacional agrupa básicamente en dos sectores a sus receptores: externos e internos, tendremos necesariamente que señalar y definir la diferencia que existe entre ambas.

#### 2.3.1.1 Comunicación externa

Se denomina comunicación externa a el proceso que se origina entre uno, varios o toda la organización con personas u otras organizaciones que no pertenecen a la misma. Esto incluye al conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos y que están encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos o a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.

Este tipo de comunicación se puede efectuar tanto dentro de la organización como fuera de ella y no queda restringida a que unos cuantos elementos lo realicen, ya que si bien es cierto que existe un grupo principal y responsable de esta actividad no se puede negar que " es una labor de equipo, donde intervienen todos y cada uno de los empleados (Homs, 1990 p.66)".

Más estrictamente, la Dirección o Gerencia que asume esta función ( comunicación organizacional externa ) se vale y hace uso de medios diversos. Esto implica el manejo técnico de la información, estableciendo canales de comunicación entre la organización y sus públicos, a fin de " crear un clima de confianza, simpatía y respeto ( M. Organitos, 1984, p 210 )".

Para tener una mayor comprensión, de lo que es la comunicación externa es conveniente entender algunos términos que están íntimamente ligados a ella.

Según la perspectiva de Andrade (1991) los conceptos de mayor relevancia en relación a comunicación organizacional externa son: relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional.

Relaciones públicas: conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.

Publicidad: conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Publicidad institucional: es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de las relaciones públicas.

#### 2.3.1.2 Comunicación Interna

La comunicación interna es el proceso comunicativo que se origina entre uno o varios miembros de la organización con otro u otros miembros de la misma. Esto comprende tanto las comunicaciones que se dan de persona a persona como al conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para mantener buenas relaciones entre sus miembros.

La comunicación dentro de las organizaciones es denominada como comunicación organizacional interna porque es ejercida de forma común entre todos los miembros que conforman la organización y se realiza entre miembros de la misma.

Esta comunicación se da en diferentes modalidades, bien utilizando un escrito, interacción (comunicación interpersonal) o combinando varias de ellas.

El tipo y medio de comunicación (vehículo de transmisión de la información) que se utiliza está sujeto a las características del individuo que se comunica, el mensaje que quiere enviar y las características de la organización (inciso 3.4). El propósito fundamental de este tipo de comunicados es obtener información y por tanto entendimiento entre los integrantes que interactúan en la organización (M. Organitos 1992).

Paralela a esta comunicación que surge cotidianamente está la comunicación que es planeada y dirigida por la Dirección de la Organización.

En algunas organizaciones existe un área responsable de elaborar programas de comunicación interna. La existencia de esta área, dentro de la organización, dependerá básicamente de cuatro factores que sugiere Wilensky ( 1967 ) y que determinan la importancia que tiene la comunicación para la Dirección de la organización.

- 1.- El grado de conflicto o de competencia con el medio ambiente externo ( punto por demás relevante en esta época; ya que el sistema económico-social mexicano está enfrentando a las organizaciones a un ambiente continuamente cambiante y con el TLC en extremo competitivo).
- 2.- El grado de dependencia, de respaldo y la unidad interna.
- 3.- El grado en el cual se cree que las operaciones internas y el medio ambiente externo están racionalizados
- 4.- El tamaño y la estructura de la organización, la heterogeneidad de sus miembros, la centralización de la autoridad y la diversidad de sus objetivos.

La comunicación interna organizada y planeada se torna consecuentemente más importante conforme las organizaciones deben enfrentar situaciones con incertidumbre, que son complejas y tienen una tecnología que no permite ser rutinizada fácilmente.

Entonces tenemos que " entre mas orientada hacia la gente y las ideas esté una organización se vuelve mas importante la comunicación " ( Hall, 1986 ). Esta comunicación debe estar planeada, por tanto estructurada. Y sin embargo, en México " las organizaciones no se ocupan de esta área porque la consideran secundaria " ( Cañal, 1991, p.294 ).

Sin considerar que " no existe un elemento de la vida laboral que no se relacione con los procesos de comunicación " ( Domette, 1991, p 97 ). No obstante es el " desconocimiento de actividades, contenidos, significación y vastas posibilidades de la COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA lo que hace que sean escasas las organizaciones donde se aquilate la tarea de la comunicación " ( M. Organitos, 1992, p. 350 ): Esto es tanto porque " la Dirección como los profesionales consideran que la comunicación organizacional interna

se limita a la edición de un boletín o revista interna... aunque este pensamiento ha cambiado en la última década " ( Cañal, 1991,p 293). La comunicación organizacional interna no solo contempla revistas o folletos ( ver inciso 3.3 ) también estudia la comunicación interpersonal, la cultura organizacional, etc.

### 3.- COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA

Los programas de comunicación no son la panacea, ni una varita mágica que desvanece los problemas, sin embargo, si son decisivo factor de integración de los recursos humanos a los objetivos de la organización.

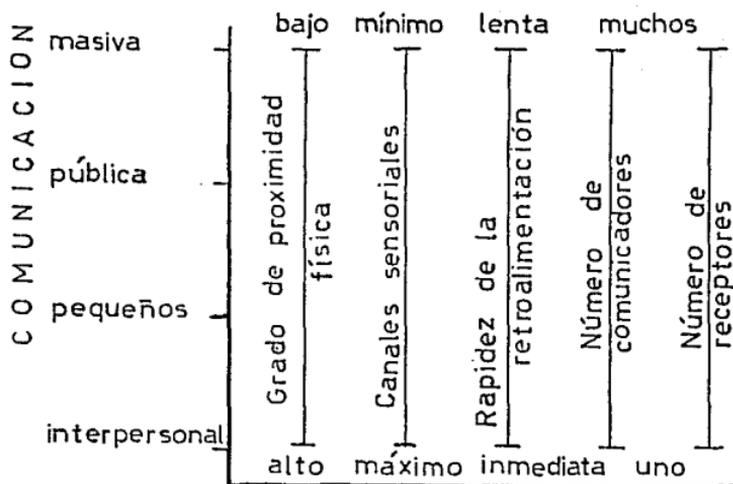
Homs,1990

Como hemos expuesto anteriormente el tema central de este trabajo es la comunicación organizacional interna y bien dentro de este campo hay una gama por demás muy importante de aspectos a abordar.

#### 3.1 CATEGORIZACION DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA

Una imagen esquemática de esto es la categorización realizada por Miller ( 1978 ) fig. 3.1

Fig 3.1



Esta categorización de comunicación en una organización propuesta por Miller esta realizada desde una perspectiva situacional. Este enfoque sostiene que la comunicación se puede clasificar en base a la identificación de la circunstancia social en que se intercambian los mensajes. Esto es, considera fundamentales el número de comunicadores implicados en el intercambio de mensajes y la proximidad física que existe entre sus participantes.

En la fig. 3.1 se percibe ampliamente el vasto espectro que se pudiese abordar, mas tocar todos y cada una de estas categorias rebaza la capacidad del presente trabajo. Por ello ampliaremos lo que son dos extremos de este continuo (comunicación interpersonal y comunicación masiva o también llamada medios de comunicación). La decisión de elegir estos, se basa en los siguientes razonamientos:

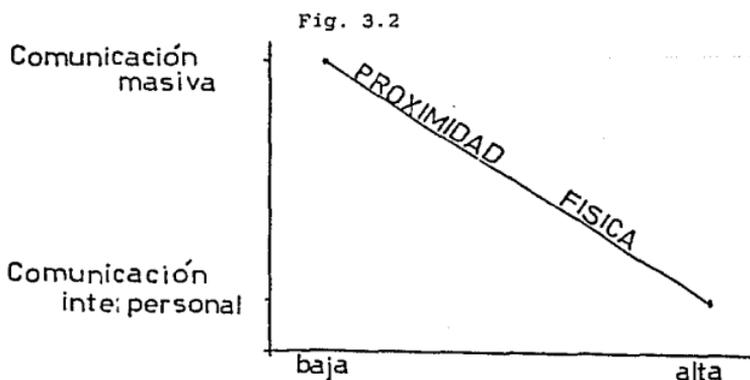
La comunicación interpersonal tiene las siguientes características :

A) Por la baja manipulación que existe por parte de sus miembros brinda información confiable. Pues como señala M. Organitos (1984, p 48) . " Las personas estan mas ocupadas en analizar y pensar en lo que dicen con palabras que en lo que " hablan " con el cuerpo.

B) Brinda amplia información. Pues es rica en datos. Tanto por la información que abiertamente se intercambia entre sus miembros (como por ejemplo: situación financiera de la organización, ambiente de la celebración de fin de año, politica de ventas, etc. ); como por la de indumentaria ( corbata y saco o sweater sin corbata ) gestos,

postura y expresiones faciales (solemnidad o confianza) por parte del personal ( se retomará ampliamente este punto en el inciso 3.2.1) Toda esta información es posible de percibir; ya que al existir un alto grado de proximidad física entre los interlocutores fig. 3.2 se dan intercambios de información de distintos tipos, pues entran en juego un mayor número de sentidos y lo que esto conlleva (inciso 3.2.2).

C) Esta sujeta a un bajo control por parte de la Dirección, pues si bien existen delineamientos generales de comportamiento ( en algunas organizaciones queda explícitamente establecido en el reglamento interno de trabajo ), estas conductas pueden afirmar lo que se dice en el papel, o bien, manifestar las características reales el tipo de comunicación interpersonal que se da en la organización ( M. Organitos, 1984 ).



La comunicación masiva cuenta con las siguientes características ( de acuerdo a M. Organitos, 1984).

A) La comunicación masiva es la que hace uso de medios (inciso 3.3 ) de gran alcance y por ello también a sido llamada medios de comunicación organizacional (Fernandez, 1990). Este tipo de comunicación tiene la característica de llegar simultáneamente a un gran número de receptores (por eso se habla de masiva) (Fig 3.3). Y por tanto su uso ( de algunos medios ) esta establecido para el área responsable.

B) Por las características propias de algunos medios tienen mayor perdurabilidad en el tiempo.

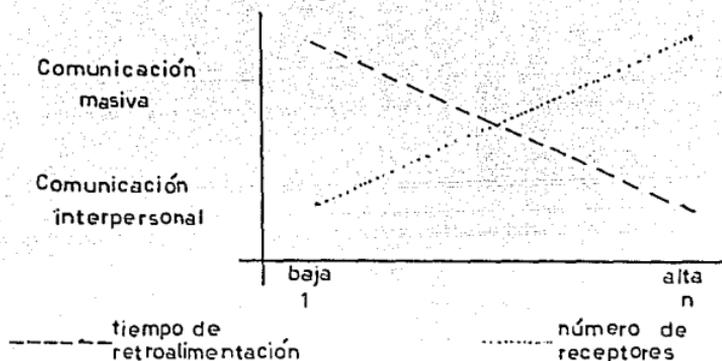
C) Su uso esta limitado ( programas de comunicación ) a un área de la organización o guiada y encaminada por esta, aunque se tenga participación y colaboración de todos los integrantes de la organización.

D) Tiene lineamientos claros y definidos, sancionados por la Dirección de la organización.

E) Su contenido va dirigido a apoyar la cultura organizacional ideal ( la expresada por la Dirección )

F) Más alla de informar, pretende crear un clima de entendimiento y difundir los valores organizacionales ( ver inciso 3.4.1.)

Fig 3.3



En resumen la comunicación interpersonal brinda amplia y confiable información para el estudioso de esta actividad, pero existe poca posibilidad de llegar rápidamente y a gran escala (es decir a un alto número de personas) a través de este tipo de comunicación. Y la comunicación a través de medios masivos, por sus propias características, permite en breve tiempo un mayor auditorio. Aunque con la desventaja de tener una retroalimentación mas lenta.

Por tanto, la comunicación interpersonal la podemos utilizar para la recolección de datos, verificar la información proporcionada por la dirección y obtener

retroalimentación rápida, y los medios de comunicación además, de aportar información nos permite llegar a un gran número de receptores en breve tiempo.

A todo ello aunemos que si solamente nos abocáramos a una sola categoría (ya sea comunicación interpersonal o medios de comunicación masiva) tendríamos información parcial o incompleta. Pues los medios de comunicación, es la comunicación definida o delineada por la dirección la cual puede o no ser igual a la que manifiesta la gente en su diario convivir con los demás integrantes de la organización .

Finalmente y para tener un espectro completo de la comunicación organizacional interna abordaremos un factor que resulta fundamental, pues incide directamente en la comunicación organizacional, esto es la cultura organizacional.

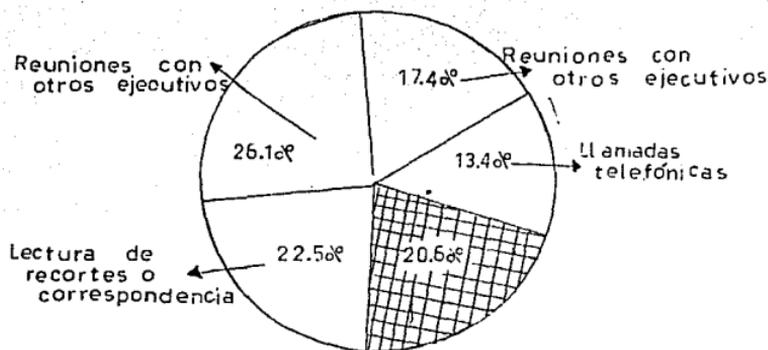
Describiremos que es cultura organizacional y como los valores y creencias manifiestan las características del sistema de comunicación; además de enfatizar como el análisis del sistema comunicativo de la cultura determina la forma y tipo de comunicación que se da dentro de la organización.

### 3.2 COMUNICACION INTERPERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Como se ha expuesto con anterioridad, la relevancia de la Comunicación en todo ámbito es innegable y la trascendencia que tiene ésta, dentro de la Organización, se hace más patente conforme se sube en la pirámide organizacional. Pues hay una relación directamente proporcional entre el nivel jerárquico y el tiempo que se dedica a la comunicación con otros; estos actos comunicativos son de gran relevancia para el desarrollo de la organización ( Sánchez, 1991 )

En este aspecto es relevante considerar los resultados que publicó la revista Fortune sobre una encuesta realizada a directores de las empresas más importantes de los E.U. de acuerdo a los datos recabados ellos dedican el 22.5% de su tiempo a la lectura de reportes o correspondencia, 26.1% a reuniones con otros ejecutivos, 17.4% a reuniones con personas ajenas a la empresa y 13.4% a llamadas telefónicas. Esto es un total del 79.4% lo dedican a la comunicación con otras personas ( ver fig. 3.4 ).

fig 3.4



Aunque estos datos corresponden a ejecutivos de E.U. es muy probable que los ejecutivos Mexicanos inviertan la mayor parte de su tiempo en forma similar, es decir, comunicándose.

Remitiéndonos nuevamente a la figura 3.4 podemos observar que el 56.9% se dedica a la comunicación interpersonal y esto puede resultar lógico si consideramos que este tipo de comunicación " es un ingrediente principal en las pocas relaciones clave que determinan, en gran medida, nuestras percepciones sobre la calidad de nuestras vidas " (Miller, 1991, p. 30).

Si esto lo contextualizamos en México bien podemos retomar la anotación hecha por Sánchez (1991, p.62 ) " el establecimiento de vínculos con los demás es una fuerza motivadora, la comunicación interpersonal es casi un asunto de supervivencia "

Esta relevancia, que se ha señalado, requiere de que se tenga un concepto más preciso de lo que significa y comprende la comunicación interpersonal en las organizaciones.

Ahora bien, abordar el estudio de la Comunicación Interpersonal inicialmente plantea un problema de delimitación. Pues si se interpreta en sentido literal este concepto - comunicación entre personas - resulta ambiguo; ya que se puede referir a comunicación cara a cara o a distancia.

Blake y Harolsen ( 1984 p. 129 ) la definen como la interacción " que tiene lugar en forma directa entre dos o mas personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata ".

Esto evidentemente alude a la comunicación frente a frente. Lo cual excluye aquella comunicación que emplea otros canales, como son teléfono, cartas, etc.

Sin embargo, profundizaremos en lo señalado por Blake y Harolzen, esto es la comunicación interpersonal en que están en juego todos los sentidos de un interlocutor(es) y otro(s) donde señalan como principales, seis características de comunicación interpersonal.

- A.- Existe como condición inicial el requerimiento de un contacto previo entre dos o más personas ( nótese que este tipo de comunicación no se restringe a un número de uno a uno ) físicamente próximas.

El resultado de este primer contacto permite que cada uno de los involucrados entre en el marco perceptual de los otros.

- B.- No existe un número preestablecido, pero cuando menos deben existir o se requiere de dos personas.

C.- El contacto previo aludido en el punto uno permite iniciar el intercambio de mensajes a un punto central de atención común.

D.- Todas las personas que intervienen son de una u otra forma, participantes activos.

Ya que se asumen en continuo distintos roles, y aún la no expresión verbal encierra elementos comunicativos (inciso 3.2.1)

E.- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un grupo de señales para que sean interpretadas.

F.- Al estar los participantes frente a frente pueden hacer uso de todos sus sentidos. Por lo que esta interacción da una proximidad lo bastante cerca para

percibir las modalidades, matices y estilos que tenga el emisor y receptor dentro del proceso de la comunicación.

De acuerdo con Huseman ( 1976, p. 5 ), quien considera que la interacción interpersonal es " una interacción de naturaleza convencional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más persona, en un contexto cara a cara ".

Esta definición suma la información no verbal como elemento relevante ( el cual será ampliado en el siguiente inciso) más, sin embargo, se restringe esta comunicación a un enfoque situacional.

### 3.2.1 Comunicación no verbal

Como ya se ha observado, la comunicación interpersonal involucra comunicación verbal y no verbal. Esta última ha sido llamada en general " Lenguaje mudo, Lenguaje del cuerpo, Lenguaje sin palabras ", nosotros denominaremos a la comunicación no verbal a aquella que se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada.

Bajo esta consideración y para una mayor comprensión de este concepto es necesario abordar la clasificación de los elementos que componen esta forma de interacción, según Ruesch y Kees ( 1984 ) Mantagu y Matatson ( 1983 )..

1.- El lenguaje de los signos: incluye todas las formas de codificación en las que palabras, números y signos de puntuación han sido sustituidos por gestos; estos varían desde una sencilla inclinación de cabeza para decir "si " hasta sistemas tan complejos como es el lenguaje de los sordomudos

2.- El lenguaje de la acción: Comprende todos los movimientos que se realizan; por ejemplo, caminar, comer, señalar, palmear, o trabajar tienen una doble función: por una parte, sirven a propósitos personales y por otra, expresan

" algo " susceptible de  
interpretación

3.- El lenguaje de los objetos: Abarca un espectro amplio, pues se refiere a cualquier despliegue de cosas materiales, sea intencional o no. Por ejemplo los objetos que componen el arreglo de una casa, sea con intención fin práctico o decorativo, descubren y muestran algo de la personalidad de sus habitantes. Así mismo un vehículo, un escritorio en la oficina, una corbata o saco, son a la vez objetos de uso y símbolos que proporcionan información acerca de quienes lo usan o lo portan.

En base a lo expuesto podemos señalar que la comunicación no verbal es el intercambio de información basado en el movimiento del cuerpo, de la cara, de las manos, es el lugar que ocupan los interlocutores en el espacio, son los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflecciones del discurso.

Ahora bien, cabe hacer un paréntesis, para señalar que existen una serie de conductas no verbales implícitas en cada contexto, las cuales consisten en un conjunto de reglas correspondientes dentro del sitio o lugar que el interlocutor se encuentre. Un interesante y amplio planteamiento acerca de las conductas no verbales lo explica Ricci ( 1980 ), donde menciona que las conductas no verbales tendrán un contexto simbólico para los interlocutores de acuerdo al lugar donde se encuentren.

Sánchez ( 1991, p. 69 ) en sus escritos menciona, " quizá la comunicación no verbal constituya la esencia del acto comunicativo interpersonal ". Esto quizá pudiese cuestionarse, más lo que no acepta réplica es el que la conducta no verbal es mas notoria, a medida que avanza la ciencia de la comunicación. Pues los

datos muestran la relevancia: " una persona media habla durante un total de 10 a 11 min. ( la oración normal dura unos 2.5 segundos...) en una conversación normal de dos personas, los componentes verbales suman menos del 35% del significado social de la situación, mientras más del 65% del significado social queda del lado de lo no verbal" (Knapp, 1982, p.33).

Para indicar las funciones que cubre la comunicación no verbal retomaremos los datos publicados por autores como: Argyles (1972a, 1978b ), y Ekman y Friesen (1968) los cuales han estudiado este aspecto.

- 1.- Expresar emociones: Las manifestaciones más directas y espontáneas del estudio emocional se suelen dar a través de " canales no verbales " como reír, llorar, fruncir el ceño, frotarse las manos, son ejemplo de este tipo de comunicación.

2.- Comunicar actitudes  
interpersonales:

Los comportamientos son la principal fuente de información acerca del tipo, la calidad y la intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con otra.

3.- Sustituir el lenguaje:

Cuando resulta imposible o indeseable, se recurre a conductas no verbales como medio de comunicación. Esto sucede con frecuencia en fábricas ruidosas, en templos, en actividades subacuáticas y en muchos otros casos.

4.- Apoyar a la comunicación verbal:

Las conductas comunicativas no verbales complementan y refuerzan los mensajes transmitidos por el canal

verbal. Las buenas comunicaciones incluyen en el discurso elementos de este tipo.

Aunque aquí separemos y enlistemos las funciones básicas al margen de la comunicación verbal, recordemos que la comunicación no verbal " es el fenómeno estrechamente relacionado con los aspectos verbales de la interacción y con la situación en que se lleva a cabo " ( Sánchez, 1991, p.70 )

No es factible explicar, directa y aisladamente las señales no verbales, sin correr el riesgo de cometer graves errores. Ya que aún no se cuenta - al menos nosotros - con una " gramática " o " diccionario " del comportamiento comunicativo no verbal aplicable a todos los casos.

Si bien esto es una limitante, una clasificación de los distintos tipos de señales que componen este acto comunicativo permitiría su análisis.

De acuerdo con la investigación de Andrade (1990) " Categorías de análisis de comunicación no verbal aplicables al estudio de la cultura organizacional ", las categorías en que pueden agruparse las señales no verbales ( dentro del marco de una Organización ) utilizadas comúnmente son siete.

1.- Al espacio:

Este aspecto abarca desde el espacio físico de que disponen las personas, considerando características como: tamaño, calidad y arreglo o decoración, hasta la forma en que se ubican en relación con los demás durante los eventos de comunicación. Que tanto se alejan o acercan los interlocutores y como manejan la orientación. Las dimensiones de esta categoría son sumamente significativas y referen-

ciales en el ámbito organizacional, casi siempre reflejan el status de las personas.

## 2.- Conducta táctil:

Implica todas las posibilidades de comunicación a través del contacto físico, desde un saludo cordial hasta una caricia cargada de afecto. Ambas son igualmente significativas en su contexto.

Pues a pesar de la importancia del tacto en las relaciones interpersonales, estas conductas están extremadamente reglamentadas en el terreno de las organizaciones.

3.- Apariencia física y el vestido: Esta categoría comprende todas las señales que se emiten con la simple presencia, aún antes de actuar. Incluye el atractivo, la cara, el color, la ropa, los accesorios, el maquillaje.

Esta categoría comprende dimensiones muy amplias. Y su verdadera importancia radica en que son un factor de gran influencia en las relaciones interpersonales. Ya que se habla de que las primeras impresiones acerca de los demás, suelen determinar el cauce de una interacción. En el terreno de las organizaciones, la apariencia juega un papel capital (Andrade y Sánchez, 1986) " gran parte de las

decisiones de contratación, de promoción e incluso de despido, así como la cantidad y calidad de los contactos interpersonales están en buena medida condicionados por este factor".

4.- El movimiento del cuerpo y la postura: En esta categoría se hace referencia a lo que las personas expresan a través de su cuerpo, en términos de movilidad de las posturas que asume cuando se relaciona con otros. En la vida organizacional, el movimiento y las posturas suelen reflejar diferencias de status o grado de interpersonalidad de la relación.

5.- Las expresiones faciales: Según varios autores la cara posee un gran potencial comunicativo; ya que es una de las partes mas expresivas del cuerpo, a tal grado que, junto con el habla se le considera la principal fuente de información en las relaciones interpersonales. Básicamente es a través del rostro como se comunican los estados emocionales ( una sonrisa, permite percibir que la persona esta en un estado de ánimo agradable, no asi el que tiene un rictus serio), las actitudes hacia los demás y los elementos de retroalimentación indispensables en la conversación.

6.- La conducta visual: Según Knapp (1982): " el comportamiento ocular es

determinante en los encuentros interpersonales. Ayuda a regular la corriente de comunicación, proporciona retroalimentación, expresa emociones y es útil para definir la naturaleza de la relación ". En el campo de las organizaciones la evaluación de la conducta visual es especialmente valiosa para áreas como reclutamiento y selección; ya que una visión fija hacia la puerta y no hacia el entrevistador puede ser muestra de ansiedad y deseo de escape. El no mirar al interlocutor puede ser muestra de que se está falseando información o bien de timidez.

7.- Aspectos no lingüísticos del discurso: Esta categoría hace referencia a todo aquello que "envuelve" a las palabras al hablar. Incluye tanto variables como ritmo, velocidad, pausa, volumen, claridad y acentos. Así como, y quizá sea este el aspecto más interesante desde el punto de vista organizacional, el tipo de lenguaje usado: técnico, simple, erudito, vulgar, cargado de eufemismos ( reajuste de plantilla en vez de despidos de personal, deslizamiento por devaluación, etc. ). El análisis de esta categoría es sumamente útil en el estudio de la cultura organizacional (inciso 3.4)

### 3.2.2 Reglas de interacción en el marco organizacional.

A grandes rasgos, las reglas que rigen las interacciones en la vida organizacional pueden ubicarse en un continuo que tiene como extremos las reglas formales y en el otro las informales.

Denominaremos reglas formales a aquellas que están claramente establecidas y que se enseñan a los nuevos miembros, a través de los programas de inducción y, como ya comentamos, es común que se encuentren especificadas en reglamentos y manuales de políticas.

Forman parte de la cultura ideal de la organización y por ello representan líneas generales de acción (este aspecto es desarrollado en el inciso 3.4 )

En el otro extremo del continuo se encuentran las reglas informales, las que no constan por escrito y son las que gobiernan la interacción, al matizar, actualizar y a veces contravenir a las reglas registradas ( formales ).

De acuerdo a Sánchez (1991): es factible afirmar que sólo cuando dominan los aspectos informales se conocen

verdaderamente las reglas de la comunicación interpersonal en la organización.

Aunque se puede hablar de reglas comunes a las organizaciones ( M. Organitos, 1992 ) estas pueden y varían ( en frecuencia y matiz ) de un área a otra de trabajo de la organización, además de que no hay reglas buenas ni malas, pues su apreciación depende de su aplicabilidad para el logro de los fines de los interactuantes.

Si hablamos de reglas estas pueden no tener sentido en tanto no sea posible salir del marco conceptual para entrar al real. Por ello expondremos las cuestiones principales que deben tomarse en cuenta durante la interacción, conforme al modelo propuesto por Farance, Monge y Russell (1977) para enunciar las reglas que les corresponden, además de exponer comentarios vertidos por Sánchez y Andrade sobre su interpretación y aplicación al medio mexicano.

1.- Si uno se cuestiona sobre quién inicia la interacción obtendrá como respuesta algunas reglas que operan antes de iniciar el intercambio. Esto es, quién

busca el encuentro, bajo que condiciones y quién inicia la comunicación.

Si se trata de una relación jefe - subordinado, casi siempre las reglas iniciales están predeterminadas. Cuando la interacción no está programada de antemano (en forma de " acuerdo ", por ejemplo) el subalterno puede tomar la iniciativa, pero debe estar plenamente justificado el motivo de la misma. Aunque en cualquier caso, el jefe decide quién inicia el intercambio al expresar a ¿ ver digame ?

La política de puertas abiertas o de las visitas al área de trabajo es lo menos practicado.

2.- Una vez iniciada la interacción, esta puede continuar su cause o bien esta puede ser retirada o pospuesta. En este sentido, debemos señalar quién puede posponerlo, que tan larga puede ser la demora, cuántos retrasos puede haber sin afectar la relación y cuál es el protocolo para solicitar el receso una vez iniciada la conversación. Es común a nuestras organizaciones que el subordinado tenga total disponibilidad, pues se considera una virtud por demás apreciada. Pues este no puede

demorar la interacción a menos que tenga razones muy poderosas, con las cuales asegure que su jefe las comprenda, además de que debe disculparse adecuadamente. Y con todo, a pesar de ello se arriesga a enfrentar una reacción negativa por parte de su jefe.

Por su parte el jefe puede retrasar la interacción cada vez que le plazca y no tiene que dar disculpa alguna o bien expresar, si quiere, motivo cualquiera.

3.- Ya que ha dado inicio la interacción quién define que tema a tratar y a quién corresponde iniciarlo. Aunque en nuestra cultura organizacional no hay reglas precisas sobre quien debe iniciar el tema, es claro, que quien sancionará la importancia del contenido es el superior, así como el que señalará la transición de un tema a otro. El manejo de los temas preliminares o generales es un asunto fundamental en la etiqueta mexicana; ir al grano puede considerarse -- por cualquiera de ambas partes -- una falta de delicadeza. Por lo que se considera aconsejable dedicar algunos instantes a comentarios acerca de asuntos neutros.

4.- Algunos temas pueden ser más importantes que otros y normalmente corre por cuenta del superior fijar las prioridades " ya que su tiempo es muy valioso". Esta definición de prioridades no se da en cada ocasión de reunión con sus colaborador, sino que desde un principio de iniciada la relación jefe-subordinado. Este debe aprender a diferenciar cuales son los temas cruciales de los irrelevantes y los periféricos de los indeseables.

Asi también debe aprender a comprender las señales no verbales de aprobación, indiferencia o rechazo para guiarse en los casos de duda.

5.- El jefe es quién decide y determina cuando un tema ha sido suficientemente tratado.

6.- Una de las reglas más claras de la etiqueta organizacional mexicana indica que cuando el interlocutor es importante, las interrupciones son intolerables. Por tanto, el subordinado deberá evitar llamadas, visitas o cualquier otra acción que distraiga la atención cuando se encuentra ante su superior, quien puede llegar a considerar ofensiva la

pausa. Este en cambio, puede permitirse el lujo de admitir interrupciones ( a pesar del muy posible disgusto del colaborador).

7.- Cuando no se ha acordado previamente un tiempo específico para la interacción suele ser la persona de más alto rango quien pone punto final a la conversación. Si se diese el caso que la persona de menor jerarquía propusiese la terminación " por mi parte es todo ", esta no se da hasta que el jefe da su aceptación.

Las reglas de comunicación superior-subordinado que hemos expuesto son planteadas en dependencia de la voluntad del primero. Este hecho es la imagen en que tradicionalmente han funcionado las organizaciones en nuestro entorno, las relaciones en presencia del rango o status. Lo mismo ocurre en interacciones como las del profesor- alumno o gobernantes - gobernados. Pues como señala M. Organitos (1992): " nuestra cultura es autoritaria y con frecuencia nos parece natural que fije las reglas quien tiene el poder ".

De acuerdo a Gavito ( 1985 ) algunas organizaciones han propuesto fomentar la participación de sus miembros en la toma de decisiones; esto los ha obligado a modificar el manejo del poder para abrir la posibilidad de implementar estructuras democráticas en las que, entre otras cosas sea factible el diálogo. Por ende, las reglas de la comunicación interna sufrirán cambios sustanciales.

### 3.2 MEDIOS DE COMUNICACION MASIVA. MEDIOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Los medios de comunicación masiva se denominan así, ya que son instrumentos o canales que transmiten información a un gran número de receptores (M. Organitos, 1992).

Esto es posible porque el medio del cual hacen uso tiene características físicas que permiten un gran auditorio.

#### 3.3.1 Definición y clasificación.

Dentro de una organización estos, en su mayoría, están sujetos a lineamientos, normas establecidas y al uso de áreas específicas. Cuando existe una área o profesional responsable de difundir, mantener, supervisar y evaluar

la comunicación organizacional interna (COI), esta hace uso, de los diferentes medios de comunicación masiva, pues son sus instrumentos primordiales, por ello los medios de comunicación masiva ( que se utilizan dentro de la organización ) son denominados también medios de comunicación organizacional (Fernández, 1990; M. Organitos, 1992).

Los medios de comunicación organizacional han sido clasificados en base a distintos criterios, Homs (1990) lo hace en base a su frecuencia de realización (periódicas, esporádicas) otros como (Goldhaber 1984) los clasifican de acuerdo a las características que tiene el medio que se usa (impreso, auditivo, visual, etc).

Organitos ( 1992 ) hace una clasificación de acuerdo a su penetración, frecuencia de uso por las organizaciones y número de receptores.

En su enumeración incluye tanto medios impresos como electrónicos, pues habla de que los medios de comunicación son: boletines, revistas, tableros, periódicos murales, guías, manuales, fotomurales, memorandas, informes anuales, películas, audiovisuales, folletos, carteles, circuito cerrado y computadoras.

Sobre estos medios, aclara diciendo que algunos de ellos (memorandas) son usados por "casi" la totalidad de los miembros de la organización, caso en el cual se hacen uso con el fin de ejecutar conductas específicas de comunicación individual. Y el resto de los medios son utilizados de manera sistemática, periódica, planeada y programada por un área (o profesional) de la organización que es autorizada y determinada para ello.

En el primer caso (medio para ejecución de conductas específicas individuales ) se usa para episodios concretos y personales de comunicación; mientras que en el segundo caso se utiliza para estrategias de comunicación en la organización.

### 3.3.2 Elementos para la selección de medios de comunicación organizacional

La organización puede disponer de una gran gama de medios de comunicación organizacional, su elección depende de varios elementos (Arrieta, 1991 y Homs, 1990).

- 1.- Definir la clase de información a transmitir: técnica, financiera, noticias, proyectos, etc.

2.- El presupuesto con el que se cuenta:  
recursos humanos, posibilidades técnicas.

3.- Ubicar al destinatario potencial:  
establecer jerarquía, nivel social, educación formal,  
intereses, etc.

4.- Ubicación geográfica: si se concentra  
en un sólo lugar o se cuenta con plantas ubicadas en  
otra zona.

En el primer caso se debe determinar cuál medio es el más conveniente (de acuerdo a sus características inherentes) para la transmisión de la información que tenemos. Cósidérese que si la información es amplia el medio a comunicar debe ser dinámico a fin de mantener el interés y atención del receptor.

En cuanto al criterio de costos, después de realizar el presupuesto aproximado (sobre el medio o medios a utilizar) se puede decidir si seguir adelante o no en lo planeado, o bien hacer modificaciones e inclinarse por un medio de mayor economía.

La ubicación del destinatario se puede hacer en función del nivel organizacional, pues resulta sencillo si se acude al organigrama. Pues con base a los niveles

que se contemplan en él, podrán deducirse más o menos fácilmente las características, requerimientos y expectativas de quienes se encuentran ubicados en los mismos.

Así también dentro de la ubicación resulta importante detectar la cultura de la organización (inciso 3.4), mística, nivel, expectativas, cultura.

Y finalmente, en lo referente a situación geográfica existen rasgos distintos que deben ser considerados y aprovechados convenientemente, pues pueden facilitar e incrementar la eficacia de nuestra estrategia global de comunicación.

Para realizar estos criterios clasificatorios es necesario realizar una labor de diagnóstico, inventariado y organización de los recursos comunicativos de la organización. En función de esto se determinará qué medio es el conveniente a nuestra intención.

### 3.3.3 Condiciones básicas para implementar medios de comunicación.

De acuerdo a Breth (1974) no hay garantías para lograr un cien por ciento de eficiencia en la elaboración e implementación de los medios de comunicación organiza-

cional sin embargo la consideración de dos normas elementales permite tener las condiciones básicas para hacerlo en forma efectiva.

\*\*\*\*\*Resulta imprescindible conocer lo más profunda y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.

\*\*\*\*\*Necesitamos adecuar el lenguaje, nivel cultural, tema de desarrollo a la realidad del receptor, tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por qué canal nuestra información tendrá un mejor impacto.

Especificando y concretando aún más, podemos ennumerar ocho condiciones para lograr nuestro objetivo:

1.- Informarse ampliamente antes de que uno pueda comunicar con verdadera efectividad, debe de tener una visión clara y objetiva de lo que va a comunicar. Generalmente, el que comunica deberá tener una información superior a la necesaria o a la común de los receptores. Debe además poseer una reserva o fondo de conocimientos para poder transmitir cualquier tipo de respuesta en referencia al tema o mensaje.

2.- Establecer confianza mutua. La aceptación o rechazo de lo que se comunique dependerá de la confianza que se tenga y de la sinceridad de quien lo emite. Si no existe tal confianza, la comunicación, en cualquier forma que se lleve a cabo suele no dar los resultados esperados.

3.- Emplear un lenguaje similar. En el momento de comunicarnos debemos prestar atención especial a la terminología empleada, pues debe de ser al nivel del auditorio en cuestión, pues de no ser así probablemente se dificulte su comprensión y por ende decaiga el interés.

Recuérdese que no se trata de que el redactor o informador ( emisor ) se "luzca" mostrando su amplio vocabulario, sino de que el mensaje sea comprendido por el receptor. Por dar un ejemplo un tanto exagerado. Piensen qué pasaría si los empleados de producción hablaran otomí y los de control de producción español... la comunicación se dificultaría, de tal manera que sería imposible el entendimiento.

De una manera similar resulta cuando tratamos algún tema especializado y utilizamos conceptos técnicos que desconoce el receptor.

4.- Poner especial atención en nuestra intención. Hay que considerar que si la comunicación gestual nos puede ayudar o facilitar la comunicación, en algunos casos puede resultar una barrera, es decir: los gestos, el tono de voz, las circunstancias pueden llegar a modificar el significado de nuestra intención. Un tono enérgico, aunque de intención amable, puede tener una interpretación áspera y mal recibida.

5.- Emplear ejemplos o elementos auxiliares. Para enfatizar algunas aseveraciones, podemos valernos de descripciones ejemplificadoras de nuestros argumentos. Con esto podemos hacer uso de las asociaciones que pueden conducir al receptor hacia un mejor entendimiento. Así mismo podemos mostrar imágenes, gráficas, etc. que apoyen la información proporcionada.

6.- Encontrar un campo común de experiencia. Esto implica la necesidad de localizar algo en común, a fin de lograr una identificación con la(s) persona(s) a la(s) que nos vamos a dirigir. La comunicación debe ser razonable y aceptable en términos de la experiencia común a ambos interlocutores.

7.- Es necesario crear un fuerte impacto. Para poder llamar de manera intensa la atención, es necesario crear

un impacto que pueda atraer y acaparar la atención. Así como procurar un resultado en la actitud y comportamiento del receptor.

Todos los medios de comunicación que utilicemos deben ser elegidos convenientemente. En función del objetivo a lograr y los alcances que nos proporciona cada medio de comunicación.

8.- Esperar una reacción retardada. En los medios de comunicación lo mejor es no guiarse completamente por una acción mediata del receptor. Pues si bien esta puede ser indicativo de su captación de la información, no necesariamente nos indicará cuál es la realidad en cuanto a su percepción del mensaje.

### 3.4 Cultura Organizacional

No es hasta la década de los 80s que el tema de Cultura Organizacional se estudia con mayor profundidad.

Probablemente se desconocían sus alcances y no se contaba con una definición del concepto que permitiera un avance o clarificación del terreno (Andrade, 1991).

La aparición de diversas obras al respecto (Culturas Corporativas y búsqueda de la excelencia, entre otras) para lograr una aproximación más definida sobre este tópico tuvieron una fuerte acogida, pues entre otras aportaciones hicieron del uso común vocablos tales como: "valores", "creencias", "principios", "contexto alto" y otras tantas que se encuentran estrechamente ligadas con la cultura organizacional. Aunque esta década ha sido fructífera en bibliografía sobre Cultura Organizacional, sus bases y fundamentos se remontan al siglo pasado dentro de la ciencia de la Antropología. La bibliografía hallada nos permite ubicar en 1871 a Edward Tayer como autor pionero en abocarse a definir el término cultura como "todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otras capacidades adquiri-

das por el hombre en cuanto miembro de una sociedad " ( Bock, 77, p.31 ) . A partir de esta aseveración se han generado una gran diversidad de definiciones de este concepto. Sin embargo, y de acuerdo a Milton, lo expuesto por Taylor " sigue siendo la base de las modernas teorías antropológicas de la cultura, aunque ha sido depurada y desarrollada en distintas direcciones " (Milton, 1979, p. 308).

Cabe destacar que si hacemos referencia a la antropología cultural es, como ya se ha mencionado, porque en ella se sientan las bases y ha dado aportaciones tanto teóricas como metodológicas al estudio de la cultura.

Para fines del presente trabajo retomaremos la definición de cultura dada por Andrade (1991, p. 109): " conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas consciente o inconsciente, por los miembros de un sistema cultural ".

Así mismo, hablamos de un sistema cultural, no de un grupo o de una sociedad. Entendiendo este como " aquel que se integra por el grupo de valores que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias " (Andrade, op cit p. 110)

#### 3.4.1 creencias y valores

Como ya se ha mencionado que los valores y creencias son elementos constitutivos de la cultura, es conveniente señalar y entender que las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural independientemente de su validez objetiva. Esto es, se marcan o definen ( no necesariamente en forma verbal y abierta) consideraciones que se aceptan como ciertas por las personas que integran un sistema cultural. Resultando evidentemente, que no siempre, existe una absoluta uniformidad en las creencias, esto se hace mas patente si hablamos de sociedades complejas, aunque si hay ideas que son compartidas por la mayoría de sus miembros, y serán ellas las que dominen su cultura y le den su sello diferente (Organitos, 1992).

Los valores son ideales que se comparten y aceptan en forma explícita o implícitamente por los integrantes de un sistema cultural y por lo tanto estos como señala Andrade ( 1991 ), influyen en su comportamiento .

Estos valores se refieren a los esquemas deseables de conducta individual y colectiva, además de proporcionar parámetros que determinan qué conductas deben y serán premiadas o castigadas.

Existe una diferencia fundamental entre creencias y valores. Estos últimos se mueven y se expresan dentro de un plano emocional, no así las creencias pues estas se aceptan racionalmente.

Entonces tenemos que en el sistema cultural la cultura está constituida por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él y que pueden expresarse a través de lo que Organitos ( 1992 ) denomina manifestaciones culturales. Por tanto las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicas de sus miembros.

De acuerdo a Andrade ( 1991 ) estas se pueden clasificar en:

a) Conceptual-simbólicas son todas la formas con que se pretende explicar o representar subjetivamente al hombre, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan de ello. Dentro de esta categoría quedan ubicados el mito, la religión, ideología, filosofía, ciencia y arte.

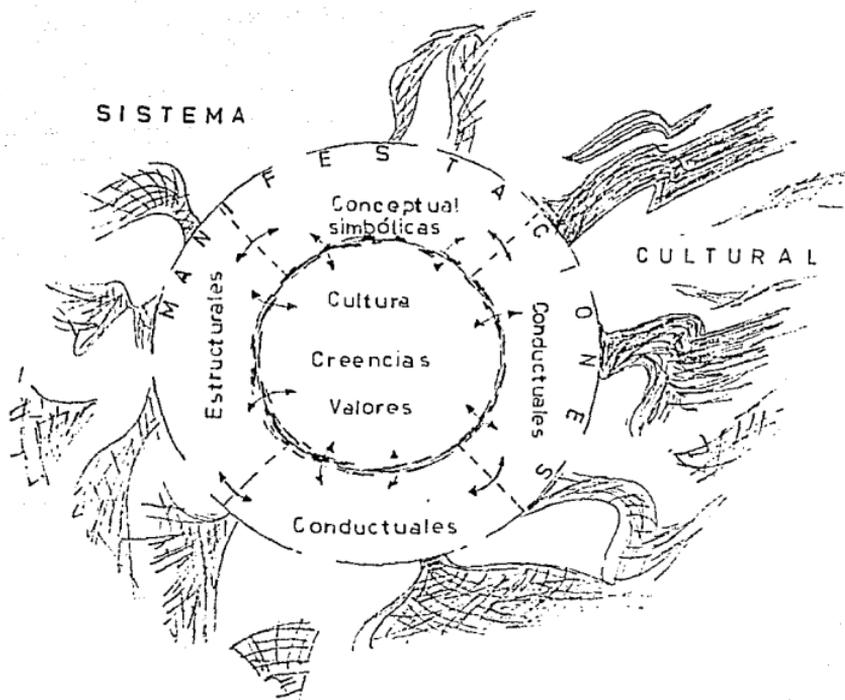
b) Estructurales se refiere a la manera en que se pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluye el marco normativo, las relaciones, de producción y en general toda la estructura normativa de la organización.

c) Conductuales son todas las formas de comportamiento y de interacción de los objetivos del sistema cultural (inciso3.4.3)

d) Materiales: en esta categoría queda comprendido todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Las manifestaciones culturales son la expresión de la cultura y entre ambas se da una relación de interdependencia dinámica. Pues si bien las manifestaciones son el espejo de las culturas y creencias, las manifestaciones alimentan y enriquecen la cultura fig. 3.5

fig. 3.5



Si en algún momento se diese un cambio en el sistema de valores y creencias, las manifestaciones se alterarían en mayor o menor medida, pues estas últimas son el reflejo de las primeras. Así mismo si se produce una variación o cambio significativo en alguna manifestación relevante, o en un grupo de ellas, los valores y creencias se afectarían.

Esta perspectiva permite considerar como sistemas culturales a una gran variedad de grupos y sociedades.

Por tanto un país, región, grupo étnico, una clase social, un partido político, un estado, una organización constituyen un sistema cultural. Pues tienen tanto valores y creencias como manifestaciones culturales. De ello podemos partir para aseverar que una cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización. (Davis y Newtron, 1988).

Podemos decir que la importancia que reviste la cultura para una organización esta fuera de toda duda, pues como señala Andrade ( 1991, p. 114 ) " No existe una organización sin cultura ", no importando si esta es fuerte o débil, compartida o asumida, manifiesta o

encubierta, adecuada o inadecuada --se denomina adecuada cuando se considera en base a que active u obstaculice el logro y eficiencia de la productividad organizacional-. De una u otra forma cada organización cuenta con una cultura.

Retomando a Gagliardi ( 1984, p. 79 ) quien afirma " la cultura distingue a una organización, de otra y orienta sus decisiones " lo que quiere decir que le imprime y confiere su identidad - aquello que la hace ser lo que es - y define su propio estilo de hacer frente a los problemas que surgen de su funcionamiento.

Deal y Kennedy (1985, pp. 4-5) apuntan en el mismo sentido que " bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todos, desde quien recibe un ascenso y que decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y que deportes practican. Debido a este impacto, creemos que la cultura produce igualmente un efecto importante en los negocios ".

Algunos autores han definido a la cultura como la manera de como se hacen las cosas en una organización. Bajo la perspectiva de Andrade (1991) esto es inexacto

ya que para él cultura sería lo que determina la manera de como se hacen las cosas, es decir los valores y creencias de la organización. Bro Utral (1983) reafirma este enfoque, ya que asigna a los valores como elemento que determinan lo que es importante para la organización, mientras que las creencias son las ideas compartidas acerca de como las cosas funcionan o deberían de funcionar.

### 3.4.2 Cultura organizacional y comunicación

" La cultura de la organización, y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas". ( Andrade, 1991, p 114)

El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas ( por ejemplo, la vertical ascendente ); que la comunicación que se genera por parte de la gerencia tenga un alto grado de credibilidad o mas bien sean los rumores los que atraigan y acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, rigida o protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o recurra a metáforas; que se expresen y hablen las cosas tal cual son o se encubra o distorsione la información; que se busque

y espere, o no la retroalimentación, va derivarse de los valores y creencias organizacionales ( M. Organitos, 1992). Mas aun, esto va a definir lo que podriamos llamar " estilo " comunicativo de la organización y que la caracterizará - en términos de Edward Hall (1983) como una cultura de contexto alto o de contexto bajo.

En la cultura de contexto alto las personas están profundamente involucradas unas con otras por lo que la información se comparte y los mensajes de forma simple y con significación profunda circulan con libertad. Hall ( 1988, p. 85 ) hace referencia al señalar " una comunicación o mensaje de contexto alto es aquel en que la mayor parte de la información esta en el contexto físico, o bien, interiorizada en la persona, mientras que existe muy poca en la parte codificada, explicita y transmitida del mensaje ". En el caso del contexto bajo, las personas están relativamente poco involucradas entre si: una comunicación de contexto bajo es exactamente lo contrario, es decir, " la gran masa de información se vuelca en el código explicito " Bien se puede afirmar que una organización con una cultura fuerte, esto es, que sus valores y creencias

fundamentales son compartidas y asumidas por sus integrantes, por lo que cuentan con señalamientos que orientan su acción. Se puede decir, que una organización con una cultura fuerte, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto. Ya que, en base a sus valores y creencias fundamentales son compartidas y asumidas por sus integrantes, los valores y creencias fundamentales, lo que les permite contar con una especie de brújula que orienta su acción., y lineamientos para su mayor atención a aspectos espirituales que a normas o reglamentos escritos.

Con lo cual la comunicación denominada formal se reduce en gran medida, impactando en forma directa en la eliminación o reducción de muchas juntas, circulares, consultas, etc. que tienen como fin recibir instrucciones y otras formas de comunicación que, generalmente, implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique este desgaste.

Al respecto Ouchi (1982, p 55) señala: "la cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales

pudieran comunicar infinidad de sutilezas... este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación. En vista de que la posición teórica que sustenta el comportamiento del individuo, esta integrada por una serie de conceptos que este tiene en común con los demás, es posible suponer ciertas respuestas o acuerdos, sin tener que invertir tiempo negociándolos ".

Lo descrito hasta ahora permite demostrar los fuertes lazos que unen a la cultura y a la comunicación. Pues como puntualiza Andrade ( 1991, p. 117 ) " la forma en que se da la comunicación es una de las manifestaciones de la cultura "

Ahora bien cabría hacer algunas consideraciones acerca de la manera de como podemos abordar la cultura de una organización, a partir del análisis de pautas o actos comunicativos.

### 3.4.3 Análisis del sistema comunicativo

Como ya se ha señalado, las manifestaciones culturales pueden clasificarse en conceptual-simbólicas, conductuales y materiales (inciso 3.4.1.)

En las manifestaciones conductuales de acuerdo a Andrade ( 1991 ) incluyen el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las formas de interacción que se dan entre las personas.

M.Organitos (1992, p 280 ) "son las que más se relacionan con la manera como se comunican los miembros de la organización."

Ubicandonos en este contexto y de acuerdo con la línea de Andrade, Sánchez y Organitos entendemos al lenguaje como las palabras, expresiones, modismos claves etc, que realizan los miembros de una organización para comunicarse, ya sea en forma oral o escrita.

Como ya se ha expresado en incisos anteriores cada organización " tiene una manera particular no solo de hacer las cosas, sino también de decir las " (Andrade, op cit p. 116). Es evidente que muchos de los modismos, giros y expresiones que utilizan los miembros de la organización provienen del país, región o zona donde se encuentran ubicadas sus instalaciones y a ello debemos añadir la clase social y nivel educativo de las personas.

Pero por encima de estas clasificaciones, o estereotipos bien nos podemos acercar a lo que afirma Andrade (1991) de que se puede llegar a encontrar un lenguaje propio de esa organización o a veces, del giro del cual se desarrollan sus actividades .

Consideremos, por ejemplo el ámbito de la publicidad o el de la televisión dentro de nuestro país, en donde se hace uso de un gran número de anglicismos, así como de un número bastante amplio de tecnicismos que son utilizados en industrias especializadas. Así también la manera de expresarse de las personas que laboran dentro de organismos gubernamentales, en instituciones religiosas o dentro de la industria privada.

Aun y cuando ya se ha abordado a la comunicación no verbal, es conveniente retomarla. Pues como señala M.Organitos (1992, p 290 ) " su observación puede ser una de las fuentes mas ricas del conocimiento de la cultura organizacional " . Esta aseveración, esta fundamentada en que este tipo de comportamiento se encuentra basado en el uso del espacio físico ( proximidad física ) por parte de las personas que interactúan, en los

movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior ( apariencia física y vestido ) y en los aspectos no lingüísticos del discurso (paralingüística o metacomunicación). Toda esta gama de expresiones " responde a pautas generalmente inconscientes " Andrade ( op cit. p.116 ) y con una gran riqueza de significados. Esto último es lo que puede auxiliarnos, es lo que Hall (1978) denomina " cultura oculta ".

Como señalamos oportunamente, este tipo de comunicación es difícil de controlar; ya que ha sido adoptado y compartido por los miembros de un sistema cultural sin ser consciente de ello, esto precisamente hace que su análisis nos lleve a inferir muchos de los valores y creencias que conforman la cultura real de una organización ( esta técnica de cultura organizacional se encuentra apenas en proceso de desarrollo ).

Un elemento que se encuentra estrechamente relacionado con la comunicación no verbal es el " ritual " pues si es real lo señalado por Andrade (op cit, p 117): " el valor simbólico que proporciona el ritual es muy

superior, porque proporciona un sentimiento de identidad entre los miembros de una organización., es también un comportamiento ( básicamente no verbal, aunque también entran en juego elementos verbales ) pero su función es de carácter ceremonial ".

Para Deal y Kennedy ( 1985 ) los rituales proporcionan reglas que guían el comportamiento dentro de la vida corporativa, y son, en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Detrás de cada ritual esta el mito que simboliza una importante esencia de la cultura.

Antony Jay ( 1978, p. 188 ) por su parte, afirma: " el ritual, es ( y siempre lo ha sido ) un buen modo de asegurar que las cosas se hacen del modo apropiado una y otra vez, incluso si la gente no sabe por que las hace ". Entonces la observación de ritos y ceremonias de una organización, resultan tan útiles como la de la comunicación no verbal, para comprender y acercarse a la cultura.

Si llegamos a identificar cuestiones, tales como: la forma en que se saludan, que se requiere para tener acceso a los altos directivos, que tipos de ceremonias se realizan, que tipo de valores se enlazan, y otras relacionados con los rituales estaremos en camino de comprender la cultura; ya que esta se expresa a través de los rituales.

Las formas de interacción se refieren a las reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa en cada situación de interacción. En otras palabras, una situación social es la intersección de un período de tiempo social con una zona del espacio social y con los roles específicos que los miembros de un grupo esperan que se desempeñen en ese escenario ( M. Organitos, op cit, p.300).

Para Bock (1977, p.252):" Cada situación social abarca expectativas compartidas sobre quien debe de hacer algo y donde, y cuando debe hacerlo... Al observar el comportamiento en nuestra propia cultura o en una extraña, debemos conocer ( o aprender ) las categorías de espacio, tiempo y papel, para entender lo que ocurre.

Si este análisis es correcto, entonces la situación social es una unidad de descripción válida para el etnógrafo que desee establecer las reglas culturales que rigen el comportamiento de algún grupo ".

Esto es, en cualquier organización, existen una infinidad de situaciones que se rigen por reglas específicas y que, por lo tanto, requieren de que las personas que participen en ellas, las pautas de comportamiento y de comunicación apropiadas para cada una.

Existen, por ejemplo, un gran número de situaciones de carácter formal e informal, y ambos tienen a su vez cientos de situaciones diferentes, de acuerdo con el lugar donde se realizan, en que momento y a quienes involucran.

Encontrar esta " clave " comunicativa, es decir, el comportamiento esperado en cada situación, contribuirá a conocer o identificar muchos de los valores y creencias que se comparten en el sistema cultural y que orientan la conducta de sus integrantes.

## CONCLUSIONES

El objetivo de la comunicación organizacional es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos; esto se logra al adecuar la forma y el contenido. Lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes, considerando en su realización la naturaleza del código y medios por ser utilizados.

La relevancia de la comunicación organizacional interna para la organización radica en la posibilidad de crear un clima de entendimiento entre el personal de la misma y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador.

La adecuada aplicación limitaría la generación de rumores; ya que al estar adecuadamente informados -- el personal -- de actividades y estrategias de la organización, la incertidumbre sobre acciones implementadas -- por la dirección de la organización -- se vería disminuida. Además de favorecer: la canalización rápida de desacuerdos e insatisfacciones; la rapidez del lapso de integración del personal de nuevo ingreso; el entendimiento de la misión y

filosofía organizacional: la integración del empleado a los objetivos organizacionales; la participación del personal en las actividades de la organización y una disposición favorable hacia la organización por parte del trabajador y su familia.

Ampliando este último punto, podemos señalar que es relevante tomar conciencia de que en un gran porcentaje de los trabajadores influye la opinión que su familia tenga sobre la organización en la que labora. Cuando una familia siente animadversión por la organización a la que pertenece el trabajador minará lenta pero consistentemente cualquier buena disposición del trabajador por cumplir con la organización. Por ello es necesario reforzar actividades encaminadas a la sensibilización de familias.

La posibilidad de lograr los cometidos de la comunicación organizacional interna requiere por tanto, de programas de comunicación correctamente elaborados y aplicados. Por lo que es necesario sean desarrollados por personas que tengan suficiente conocimiento en:

- A.- La forma en que el ser humano percibe y codifica
- B.- Reconocer que existen diferencias de percepción entre las personas.

- C.- El efecto de la experiencia, actitudes y expectativas individuales en la recepción y envío de mensajes.
- D.- Cada persona cuando codifica usa un sistema que impone omisiones, selecciona, refina, desarrolla, distorsiona y transforma la comunicación que va recibiendo.
- E.- Aspectos motivacionales.
- F.- Memoria y aprendizaje
- G.- Comunicación verbal y no verbal.
- H.- Medios de comunicación masiva, definición de contenidos y lenguaje, análisis características del receptor.
- I.- Técnicas de análisis de contenido, consistencia entre el mensaje que se envía a través de los medios de comunicación interna y el mensaje que reciben los receptores.
- J.- Elaboración de instrumentos de medición.
- K.- Teorías de la organización. Identificación y análisis de las características de la organización a la que se pertenece
- L.- Análisis de redes.
- M.- Comportamiento organizacional
- N.- Cultura organizacional
- N.- Desarrollo Organizacional

Y sobre todo entender que la comunicación no es un proceso aislado que ocurre entre quien envía el mensaje y cualquier receptor potencial, sino en relación con el sistema organizacional en el que ocurre, y por tanto impregnado de la función particular que realizan dentro de esta organización. Por tanto se debe tener conocimiento de los valores, normas y en general de la comunicación organizacional en que se este inmerso.

Entonces tenemos que las funciones del responsable de esta actividad son crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización una actitud positiva hacia la organización. Ante todo debe tener claro que lo importante no es que los hechos sucedan, sino como se interpreten.

Específicamente las actividades a realizar son:

- \*\* Análisis del sistema comunicativo de la organización
- \*\* Elaboración de medios de comunicación masiva.
- \*\* Análisis, apoyo y difusión de la filosofía, misión y objetivos de la organización.
- \*\* Elaboración de un programa integral de comunicación.
- \*\* Agente facilitador de la comunicación.
- \*\* Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la organización.

Y en general todo lo que fomente un clima sano y favorable. Por tanto la ejecución y diferencia de actividades queda circunscrito al marco de aplicación.

La importancia que tiene, el conocimiento claro y preciso de lo que es, la comunicación organizacional interna y de como se lleva a cabo estriba en que su ejecución adecuada conlleva a la creación, consolidación o prevaencia de un clima social y organizacional sano. Por el contrario una realización inadecuada tiene como principal consecuencia la pérdida de credibilidad por parte del personal.

Es así que se requiere que la persona que va a desempeñarse en esta actividad, cuente además, de conocimientos, con ética profesional ya que es un agente de cambio que cuenta con técnicas de persuasión y manipulación.

Su postura -- aunque puede ser difícil -- debe mantener un equilibrio que le permita conservar su credibilidad entre el público y responder a las instrucciones y políticas que marca la dirección.

Del manejo ético de su trabajo dependerá la credibilidad.

De esta forma podrá ser un vehículo de entendimiento en los momentos más conflictivos de las relaciones laborales.

Normalmente -- de acuerdo a información recabada y experiencias propias-- estas actividades, en México, son realizadas o dirigidas por egresados de administración, relaciones industriales, comunicación y/o pedagogía. Quedando de lado los psicólogos.

Si los profesionales egresados de estas carreras, cuentan o no con la formación para desempeñar esta función, rebasa la capacidad de esta tesis. Lo que es real es la relación que existe entre el campo de acción de la comunicación organizacional y la psicología. Si bien es necesario afinar conocimientos y desarrollar habilidades, es probable un adecuado desempeño de esta actividad. Porque si la comunicación tiene entre otras finalidades el modificar, afirmar y/o cambiar actitudes; el psicólogo es el " experto " -- y de no ser así algún error estamos cometiendo -- en esta área.

Recalcando que es necesario, y es responsabilidad propia e individual, hacerse llegar información de actualidad e integrar la información que se recibe a lo largo de la formación profesional.

A todo ello y como reflexión el responsable debe tener plena conciencia -- y así hacerselo saber a la dirección de la organización -- de que se requiere tener predisposición favorable al cambio y voluntad de mejorar las relaciones laborales. Ya que un programa de comunicación organizacional interna da a conocer situaciones existentes y se requiere por tanto aceptar en su justa dimensión las opiniones desagradables que pueda expresar el personal. Así mismo es necesario conocer el costo emocional y económico del programa: pues la creación de actitudes positivas para con la organización es un trabajo a mediano y largo plazo.

Para concluir y retomando la cita con que habrimos este trabajo, podemos señalar que ante un ambiente tan cambiante en donde las economías de los países se están abriendo y donde paulatinamente las naciones tienden a la integración por bloques la comunicación organizacional interna irá tomando -- necesariamente -- mayor auge entre

los empresarios y profesionales; pues las bondades que brinda permitirá a las organizaciones de nuestro país hacer frente con mayor solides -- además de tomar una posición ventajosa sobre aquellas que no han dado la importancia a la comunicación organizacional interna--- a las contingencias que presentará un

#### Tratado de Libre Comercio.

*Pues " aquellas que han entendido qué, además de la acción publicitaria directa hacia los consumidores, existe una serie de interacciones que crean o fortifican su estructura general , son las empresas que pueden resistir una crisis, una caída del mercado o una competencia fuerte. Asimismo, han logrado consolidar su posición no sólo en un segmento del mercado, sino ante la sociedad".*

#### A L C A N C E S   Y   L I M I T A C I O N E S

Como lo expresamos en un inicio de esta tesis, el campo de la comunicación organizacional interna es extenso, por lo que su desarrollo completo requeriría cubrir entre otros aspectos: técnicas de análisis de contenido, diseños de investigación, modelos conceptuales.

Por nuestra parte esto no fue factible, pues limitaciones diversas nos impidieron hacerlo.

Sin embargo, el presente trabajo comprende un amplio rango de información sobre lo que se ha estudiado de comunicación organizacional y desarrolla tres categorías que resultan representativas para entender la comunicación organizacional interna.

Además de estar en forma inherente la relación de la psicología en la comunicación organizacional interna.

#### A P O R T A C I O N E S

Se mostró qué:

- A.- La comunicación organizacional interna es más que revistas y boletines.
- B.- La aplicación de la psicología en la comunicación organizacional es un hecho.
- C.- El psicólogo puede desenvolverse en esta área
- D.- Sobre todo contribuir a que el psicólogo se interese por incursionar y ampliar su espectro de acción dentro de las organizaciones y demostrar que tiene capacidad para desempeñarse fuera de las áreas tradicionales.

## RECOMENDACIONES

La presente tesis es un marco de lo que se ha realizado en comunicación organizacional y el campo de acción de la comunicación organizacional interna. Su realización nos permitió percatarnos el escaso estudio que existe de este tópico en organizaciones mexicanas. Por lo que proponemos realizar investigaciones empíricas en México de cuestiones tales como:

existencia del área de comunicación interna por sectores, actividades que realizan, tipo y forma de programas de Comunicación Organizacional Interna en las empresas mexicanas, aplicación de los medios electrónicos en la Comunicación Organizacional Interna.

## BIBLIOGRAFIA

- Allport, G. W. (1988). La persona en psicología: ensayos escogidos. México: Trillas.
- Altaman, S. Hodgetts. (1981). Comportamiento de las organizaciones. México: Interamericana.
- Andrade, R. S. (1991). Hacia una diferencia de la comunicación organizacional. en Fernández, C. (comp) México: Trillas.
- Andrade, H., Sánchez, S. (1986). Categorías de análisis de comunicación no verbal, aplicables al estudio de la cultura organizacional. Tesis inédita, Universidad Iberoamericana, México: D.F.
- Arias, G. F. (1984). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Argyle, M. (1978). Análisis de la interacción. Argentina: Amorroutu.
- Argyle, M. (1972). Psicología del comportamiento interpersonal. España: Alianza.
- Baker, H. Ballantine, J. and True, J. (1949). Transmitting information Through management and union channels: Two case studies. New Jersey: Princeton University.
- Barragán G. Z. (1974). El psicólogo dentro del marco de la organización social. Tesis de licenciatura inédita U.N.A.M., México: D.F.
- Berlo, D. (1984). El proceso de la comunicación. Argentina: Paidós.
- Blake, R. H., Harolsten, E. O. (1984). Taxonomía de conceptos de comunicación. México: Nuevomar.
- Blecua, J. M. (1974). Linguística y significación. Barcelona: Salvat.
- Blok, K. P. (1977). Introducción a la moderna antropología cultural. México: Fondo de cultura económica.
- Bowditch, J. Huse, E. (1980). El comportamiento en las organizaciones. México: Fondo Educativo Interamericano.

- Bradford, D., Chen, A. (1984). Managing for excellence. New York: John Wiley.
- Bravo, M. F. (1982). Naturaleza de las comunicaciones humanas. Tesis de licenciatura inédita, U.N.A.M., México: D.F.
- Breth, D. R. (1974). Las comunicaciones de la dirección de empresas. U.S.A.: Fondo ~~Educativo~~ Interamericano.
- Brow, J. A. (1977). La psicología social de la industria. México: Fondo de Cultura.
- Bucay, B. (1986). Hacia una cultura productiva. Anuario gerencial 1985-1986 con lo mejor de la gerencia México.
- Cañal, C. M. (1991). Del papel a la realidad. en Fernández C. (comp) La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Clemente, E. Sandoval, J. (1989). La administración de recursos humanos en México. Tesis de licenciatura inédita. I.T.A.M., México: D. F.
- Cortes, R. C. (1986). La escuela y la comunicación masiva. México: El Caballito.
- Corral, C. U. (1980). La ciencia de la comunicación en México. Tesis de licenciatura inédita, U.N.A.M., México D.F.
- Craig, R. H., Silva, M. A. (1984). Creatino excellence. New York: New American.
- Chargoy, G. L. (1983). Comunicación cultural integral. Tesis de licenciatura inédita, U.N.A.M., México: D. F.
- Chomsky, N. (1975). Aspectos de la teoría de la síntesis. Madrid: Aguilar.
- Chomsky, N. (1981). Reflexiones acerca del lenguaje. México: Trillas.
- Danziger, K. (1982). Comunicación interpersonal. México: El manual moderno.
- Davis, K. (1990). El comportamiento humano en el trabajo. México: Mc GrawHill.

- Dawe, J. (1973). La comunicación funcional en los negocios. México: Diana.
- Deal, E. T., Kennedy A. A. (1985). Culturas corporativas. México: Fondo de cultura económica.
- Dover, C. (1959). The Tree era of management Journal of communication No. 9.
- Dubin, R. (1959). Las relaciones humanas en la administración. México: Continental.
- Everett, R. (1980). La comunicación en las organizaciones. México: Mc GrawHill.
- Farance, R. V., Monge, P. R., Russell, H. M. (1977). Communication and organization.
- Fernández, C. C. (1986). La comunicación humana. México: Mc GrawHill.
- Fernández, C. C. (1991). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Fernández, R. M., Lima, D. T. (1984). Comunicación, en Arias, G. (comps) Administración de recursos humanos, México: Trillas.
- Flores, A. M. (1990). La comunicación total, una alternativa. Tesis de licenciatura inédita, U.N.A.M., México: D.F.
- Funk, F. (1956). Communication attitudes of industrial foremen as related to their productivity. New Jersey: Prude University.
- Gagliardi, P. (1984). Creation and change of organizational culture: a conceptual framework, ponencia Primera conferencia sobre culturas corporativas y comunicación simbólica.
- Gavito, J. (1985). Democracia cotidiana, económica, política, en Estudios. México: I.T.A.M.
- Goldhaber, H. G. (1984). Comunicación organizacional. México: logos Consorcio.

- Hall, E. T. (1983). Más allá de la cultura. Barcelona: Gustavo Gili.
- Homs, Q. (1990). Comunicación organizacional. México: Interamericana.
- Hovland, C. I. (1972). Communication and persuasion. New Haven : Greenwood Press.
- Hunt, J. G., Osborn, R. N., Schermerhorn, J. R. (1987). Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana.
- Huse, E. Bonwedith. (1980). El comportamiento humano en la organización. México: Fondo educativo interamericano.
- Huseman, R. C. Lahiff, J. M., Hatfield, J. D. (1976). Interpersonal communication in organizations. Boston: Holbrook Press.
- Hybels, S. (1982). La comunicación. México: Logos Consorcio.
- Irwing, R. D., Lawrence, P. (1972). Organización y desarrollo. Barcelona: Actual.
- Jablin, F.M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. U.S.A. Psychological Bulletin.
- Jablin, F. M. (1980). Organizational communication Theory and research: an overview of communication climate and network research. New Jersey: Communication Yearbook
- Jacobson, E. Seashore, S. (1951). Communication practices in complex organizations. Journal of social issues No. 7
- Jacobson, E. Weiss, R. (1955). Method for the analysis of the structure of complex organizations. American sociological review. No. 20.
- Jay, A. (1978). El hombre de empresas. Barcelona: Destino.
- Katz y Kahan (1986). La psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- Knapp, M. L. (1982). La comunicación no verbal. Barcelona: Paidós.

- Korman, A. (1978). Psicología de la industria de las organizaciones. España: Gráficas Halar.
- Lapassade G. (1977). Grupos, organizaciones e instituciones. Barcelona: Montañas.
- Lasikar, (1972). Business communication. Illinois: Homrwood.
- Level, D. (1959). A case study of human communication in an urban bank. University. New Jersey: Purde University.
- Martínez, (1991). La comunicación y la organización, un caso práctico. Tesis de licenciatura inédita, U.N.A.M., México: D. F
- Matterlart, A. (1976). Los medios de comunicación de masas. Argentina: El Cid.
- Mendoza, A. Z. (1984). Integración humana en el trabajo. Tesis de licenciatura inédita, U.N.A.M., México: D. F.
- Miller, G. R. (1978). Comunicación interpersonal: una perspectiva conceptual. New York: Communication.
- Miller, G. R. (1991). Ritos, roles, reglas y relaciones. en Fernández, C. Dahnke. L. La comunicación humana. México: Mc GrwHill.
- Miller, G. R. (1978). Psicología de la comunicación. Argentina: Paidós.
- Montagu, A., Matson, F. (1983). El contacto humano. Barcelona: Paidós.
- Moiret, T. P. (1984). Comunicación administrativa. Tesis de licenciatura inédita, U.N.A.M., México: D. F.
- M. Organitos, F. (1991). Human Communication. New York: Harper Row.
- M. Organitos, F. (1984). Culture in contact studies in organization. New York: Academic.
- Muriel, M. L. Rota, G. (1980). Comunicación institucional, enfoque social de relaciones públicas. Quito: CIESTAL.
- Myers, T. Myers, M. (1984). Administración mediante la comunicación. México: Paidós.

- Newman. (1978). Qué es la ciencia. Madrid: Aguilar.
- Norvert. D. T. (1965). La comunicación, un modelo. Madrid: Aguilar.
- Paoli, J. A. (1977). Comunicación. México: Edicol.
- Pelez, D. (1952). Influence. New York: The Free Press.
- Peterson. D. Jenkins, J. (1948). Communication between management and workers. Journal of applied psychology No. 32.
- Porter, L. Roberts, K. (1976). Communication in organizations. Chicago: Handbook of industrial and organizational psychology.
- Prieto, C. D. (1980). Discurso autoritario y comunicación alternativa. México: Edicol.
- Prieto, C.D. (1989). Elementos para el análisis de mensajes. México: Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.
- Reed, H. Edwin. Q. (1987). Taxonomía de conceptos de la comunicación. México: Nuevomar.
- Redding, W. (1972). Communication within the organization: an interpretative review of theory and research. New York: Industrial Communication.
- Redding, Sanbornas (1964). Business and industrial communication. New York: Harper and Row.
- Ricci, B. Pio, E. Cortesi, S. (1980). Comportamiento no verbal y comunicación. Barcelona: Gustavo Gili.
- Richeto, G. (1977). Organizational communication theory and research: an overview. New Jersey: Communication organizational.
- Ruesch, J. Kees. W. (1984). Comunicación no verbal. Barcelona: Paidós.
- Salcedo, C. F. (1976). La retroalimentación como proceso fundamental. Tesis de licenciatura inédita, U.N.A.M., México: D.F.
- Shannon, C. (1941). Teoría de la comunicación matemática. México: S.C.T.

- Shibutani, T. (1966). Improvised news sociological study of rumor. Indiana: The Bobbs Merrill Company.
- Singer, M. (1989). Cultura concepto Madrid: Aguilar.
- Stewart, D. K. (1970). Psicología de la comunicación. México: Paidós.
- Tayer, L. (1968). Teoría de la comunicación y la organización. Argentina: Paidós.
- Terry, G. R. (1984). Principios de administración. México:CECSA.
- Trejo, J. M. (1991). Rumores en ambientes laborales. Tesis de licenciatura inédita. U.N.A.M., México: D. F.
- Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures, en Fortune.
- Warren, B. (1980). Organización y dirección de personal. México: C.E.C.S.A.
- Watzlawick, P. Beavin, J. Jackson, D. D. (1989). Teoría de la comunicación Humana. Barcelona: Herder.
- Zelko, H. Dance, F. (1975). Business and professional speech communication. New York: Holt Rinehart and Winston.