

26
reje



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
UNIDAD: ACATLAN

MODELO PROPOSITIVO DE DIAGNOSTICO
DE LA COMUNICACION DE UNA EMPRESA
DADA: ESTUDIO DE UN CASO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION
COLECTIVA

P R E S E N T A :

RUIZ HERNÁNDEZ LETICIA



ACATLAN, EDO. DE MEXICO

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1. La teoría de sistemas y la organización	10
Capítulo 2. El sistema comunicativo en la organización	64
Capítulo 3. El diagnóstico de la comunicación organizacional	96
Conclusiones	118
Bibliografía	121
Anexo	

INTRODUCCION

En la sociedad contemporánea, la interacción de los individuos se entrelaza en un sinfín de organizaciones: escuelas, oficinas públicas, instituciones religiosas, comercios, industrias, partidos políticos, hospitales, sindicatos, bancos, etc. éstas son fuente de satisfacción o frustración a diversas necesidades. Como señala Hall nacemos y, generalmente, morimos en alguna de ellas; el nacimiento se registra en una institución civil, más adelante, mediante un rito de iniciación, se ingresa a una institución religiosa. A continuación el individuo entra en un colegio; luego, tal vez a la universidad y, finalmente se integra como empleado en alguna organización. Ya desde 1956 se nos cataloga como "hombres organización".

Es dentro de esas organizaciones donde la mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través, de la comunicación, pues la mayoría de nuestros actos cotidianos son actos de comunicación; gracias a ésta, nos relacionamos con los individuos o grupos que integran nuestro entorno, para cumplir diferentes fines.

Cuando el hombre, como ser racional, descubrió la necesidad, de actuar en conjunto para desarrollar tareas que requerían una fuerza mayor a la de un individuo, recurrió a la comunicación para coordinar las actividades de varias personas. Así, podemos inferir que coordinar la acción conjunta, en todos los ámbitos, se debe a los procesos de comunicación que se producen entre los protagonistas de dicha acción.

Cuando el hombre sedentario evoluciona y crea otro tipo de organizaciones, requiere, por lo tanto, diferentes medios para comunicarse y coordinar sus actividades. En la medida en que las relaciones se tornan más complejas, surge la necesidad de contar con medios de comunicación adecuados para el nivel de desarrollo de esas relaciones. En este contexto se ubica la comunicación al interior de las organizaciones.

Si la organización se entiende como un sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de individuos constituyen factores fundamentales para la consecución de objetivos comunes; donde esta coordinación de

actividades sólo es posible si existe la comunicación. Y si las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y esto sólo se logra mediante la acción coordinada. entonces la comunicación destaca como un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas.

A pesar de la innegable importancia que reviste la existencia de un flujo eficaz de comunicación dentro de cualquier tipo de organización, el desarrollo de los sistemas comunicativos organizacionales no ha correspondido a la evolución de la organización misma en nuestro país. Se dice que el error de la organización moderna consiste en no haber valorado a tiempo la comunicación.

Incorporar el proceso comunicativo como función dentro de las organizaciones es un hecho reciente; inclusive, actualmente existen empresas e instituciones de importancia que aún no incluyen en su estructura orgánica un departamento o área dedicado a optimizar los flujos de comunicación tanto interna como externa entre la organización y las personas o grupos con los que esta vinculada.

Lo anterior ha ocasionado que se destinen recursos limitados para las actividades de comunicación; así, el desarrollo de los sistemas de comunicación organizacionales no ha avanzado a la par con el de los sistemas mercadológicos, administrativos, de ventas o de producción, por mencionar algunos ejemplos.

No obstante, con las nuevas condiciones económicas generadas en el país por la apertura comercial y la necesidad de empresas competitivas se empieza a crear conciencia en las organizaciones acerca de la importancia que reviste contar con una buena comunicación en todos los niveles y direcciones; ya que se ha demostrado que la optimización de los procesos comunicativos incide de manera importante en la productividad y en el logro de los objetivos de la organización.

El proceso comunicativo es consustancial a cualquier grupo, organización o sociedad humanos. La comunicación es un fenómeno complejo en el que intervienen una gran cantidad de variables que se relacionan entre sí, la mayoría de la 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.

Es pues, a partir de esta problemática que se justifica este trabajo de tesis, en el que se pretende analizar aunque sea parcialmente un aspecto de la compleja realidad comunicativa generada al interior de una organización dada.

El interés por abordar este tema, es por que creemos que una de las grandes carencias en los planes de estudio de las licenciaturas en comunicación,

es la falta de materias o preespecializaciones relacionadas con la comunicación organizacional, que permitan al estudiante vincular la práctica de actividad comunicacional con la organización. Los planes de estudio integran una gama de materias teóricas y técnicas en comunicación y otras disciplinas afines pero dejan al margen aquellas que proporcionarían elementos para ejercer una profesión como una función ubicada dentro de las necesidades comunicativas de la estructura formal de la organización.

Todo esto ha contribuido a que el estudiante no considere como campo potencial de trabajo a las empresas o instituciones cuyo giro principal no es la difusión y producción de mensajes en los diferentes medios de comunicación.

Es preocupante encontrar a la mayoría de los egresados de esta carrera ocupando puestos inferiores en empresas televisoras, radiodifusoras o periodísticas, ya que tienen la idea de que sólo en esos medios tan competidos pueden ejercer su profesión. El comunicólogo tiene, en el universo de la organización, un importante campo potencial de actividad profesional y desarrollo; que requiere la participación de especialistas en comunicación para la instrumentación de programas integrales de comunicación organizacional.

Propósito de la investigación

El propósito de la investigación es construir un modelo el cual sea aplicable a una relación comunicativa inherente y característica de todas las organizaciones como lo es *la relación jefe-empleado* aunque claro con las diferencias generadas por las dinámicas características de cada organización; y a partir del análisis de los resultados determinar el clima comunicacional, y así poder implementar las intervenciones necesarias para mejorar/mantener, conductas favorables y eliminar o reducir al máximo aquellas que se consideran nocivas.

Una vez aclarado el propósito de esta tesis enunciaremos los objetivos de investigación que trataremos de cumplir en esta investigación:

Objetivo general:

El objetivo general de esta investigación consiste en: *aplicar un instrumento de diagnóstico para determinar el clima comunicacional que prevalece en una organización dada y como a partir de este se pueden implementar medidas tendientes a mejorar esas relaciones.*

Objetivos específicos:

Evaluar estado del proceso comunicativo en la relación jefe-empleado, para determinar las discrepancias comunicativas generadas al interior de esa relación

Marco conceptual

La investigación de la comunicación organizacional, como cualquier otro campo de las ciencias sociales, tiene la necesidad de desarrollar un marco conceptual en el cual se definan los términos utilizados en la investigación y se indique cómo se relacionan dichos conceptos entre sí. Este marco conceptual al que hacemos referencia contiene, implícita o explícitamente, la(s) hipótesis de trabajo

El marco conceptual que utilizaremos en este trabajo está sustentado en los supuestos epistemológicos basados en las investigaciones del biólogo alemán Bertalanffy sobre la Teoría General de Sistemas. La teoría de sistemas otorga una importancia central a los flujos comunicativos que se desarrollan dentro de la organización y entre ésta y su entorno. Dicha forma de analizar la realidad define a la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con su medio.

Por ello la alteración de cualquiera de sus partes altera el todo, la organización funciona como un sistema armónico gracias a la acción de cada una de sus partes para conseguir un objetivo común. Cuando el funcionamiento de alguna de esas partes se ve alterado por cualquier circunstancia, el efecto recae en la totalidad de la organización.

Este concepto de interdependencia determina la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones. En la medida en que se optimicen la comunicación interna y la interrelación con el medio, el funcionamiento de cada una de las partes y la organización en general, también se optimizarán. La falta de información, de coordinación o de motivación incide en forma importante en el funcionamiento de las organizaciones y son aspectos que se pueden resolver por medio de la comunicación.

Otro aspecto por el que fue retomada la teoría de sistemas es porque considera a la organización como un sistema abierto, en continua interacción con su medio. Destaca además, que ambos elementos se coodeterminan mutuamente; esta interacción por medio del flujo comunicativo entre la organización y aquellas entidades que forman su relación dentro del entorno societario.

A partir de lo cual se puede afirmar que debido a la importancia que la teoría de sistemas concede al adecuado funcionamiento y a la coordinación de actividades de cada uno de los elementos de la organización, la comunicación tanto interna como externa, formal e informal, horizontal, vertical y en ambas direcciones, constituyen un elemento clave para la buena marcha de la organización.

La perspectiva teórica de la teoría de sistemas es el marco general de esta investigación, pero de manera específica se utilizarán las propuestas de Katz y Kahn (1966), que en su *Psicología social de las organizaciones*, proporciona una de las más extensas afirmaciones y tal vez la de mayor influencia en la aplicación de la teoría de los sistemas.

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo, partiendo de la aplicación de la teoría de sistemas a la teoría de la organización. después de comparar las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional.

Este enfoque fue seleccionado porque, el análisis sistémico puede aplicarse a todas las organizaciones sociales. Igualmente la organización en sí puede analizarse como un sistema con diferentes subsistemas, donde incluso las personas son enfocadas como microsistemas, con objetivos individuales propios y motivadas de modo diferente. Ellas también reciben insumos de la organización en forma de alicientes, recompensas o castigos, informaciones, perciben y procesan estos aspectos y producen comportamientos y actitudes desempeñando sus tareas generalmente dentro de la organización.

Partiendo de este marco conceptual las hipótesis de la que partimos para esta investigación es que:

-Sí el modelo de diagnóstico a estructurar sirve como herramienta efectiva para determinar el clima comunicacional que prevalece en una organización dada; entonces, se podrá partir de éste y elaborar propuestas de intervención adecuadas para solucionar las posibles fallas en las interrelaciones al interior de la organización.

-Sí existe mejor y mayor comunicación en la organización entonces habrá un menor grado de entropía en las relaciones comunicativas

-Sí existen diferencias entre los distintos niveles jerárquicos (empleados, supervisores, gerentes) en cuanto a como se perciben grado de comunicación entre jefe-subordinado al interior de la organización; entonces existen problemas de comunicación.

Los modelos, de acuerdo con las interrelaciones que se especifican entre los conceptos, emanados del marco conceptual se pueden clasificar en tres tipos:

Los modelos de estímulo-respuesta, en estos modelos, uno de los conceptos desempeña el papel de factor causal, y otro indica el efecto que se presume lograr. Para lo cual se debe saber cómo se van a medir los conceptos. A este proceso se le denomina operacionalización. Un segundo aspecto que debe clarificarse, es la hipótesis que está implícita en el modelo.

Modelos de variable interviniente. Sin embargo, desde el punto de vista de la comunicación aplicable totalmente a la comunicación organizacional, un modelo de estímulo respuesta resulta excesivamente sobresimplificado, en tanto no se consideran las predisposiciones del actor comunicativo. en este caso, las actitudes hacia la organización como factor interviniente en la relación entre jefe y empleado.

Modelos con variable de segmentación. Aun con la introducción del concepto de predisposiciones (actitudes) del actor comunicativo, este modelo se puede enriquecer todavía más si se añade un factor de segmentación de la audiencia. Tradicionalmente, este factor ha sido la unidad organizacional (departamento) y el nivel jerárquico del emisor/receptor de la comunicación organizacional como es el caso que analizamos, pues se estudiará sólo una área de la empresa .

En este caso se recogería información respectiva acerca del departamento de adscripción de la gente (en esta investigación la gerencia de limpieza), así como su nivel jerárquico. La hipótesis respectiva especificará la existencia de diferencias entre los distintos niveles jerárquicos (empleados, supervisores, gerentes) en cuanto a las variables, grado de comunicación entre jefe-empleado al interior de la organización.

Lo anterior nos sirve par justificar el por qué se elige el modelo con variable de segmentación, ya que partiendo de las necesidades de esta investigación es el más conveniente, pues con este se ponen de manifiesto las diferencias, con respecto a la opinión de las relaciones comunicativas entre los diferentes niveles jerárquicos de una área de la empresa analizada.

Cómo obtener la información.

Una vez que se ha definido el modelo conceptual que indica la interrelación hipotética entre los conceptos estudiados, se precisará cómo se obtendrá la información requerida para verificar el modelo. En está tesis se partirá del diseño de investigación denominado descriptivo, pues no se controla ningún factor ni se busca generar un grupo de comparación, simplemente se pretende analizar un segmento de la organización seleccionada y estudiar las

diferencias existentes a partir de las jerarquías en las relaciones comunicativas al interior de la empresa.

Para lo cual se procede siguiendo los siguientes pasos.:

a). Los criterios para la selección de las unidades y sujetos de estudio.

Cabe aquí hacer una breve descripción del empresa que va a ser objeto de esta investigación. *Valle de México, Fumigaciones y Productos industriales*, es una empresa prestadora de servicios, que se dedica a la limpieza industrial y a la fumigación de todo tipo de organizaciones en donde sea necesario este servicio. Es una empresa que por el número de personas que tiene puede considerarse como pequeña, pues sólo cuenta con 216 integrantes.

Dentro de la empresa seleccionada, se utilizó una muestra de 61 personas, de la gerencia general de limpieza, que es una de las dos áreas de acción en que se desarrolla la empresa. se seleccionó esta gerencia porque es en la que se encuentra contenido el mayor número de personal y por lo tanto existen más niveles jerárquicos, los cuales van a ser en primera instancia las variables que se manejarán en este análisis. El número total de empleados seleccionados para que se les aplicará el cuestionario es de más de un 25 por ciento, y la determinación de a quienes aplicárseles será aleatoria, pues se designaran cierto número dependiendo del número de personas que manejeamos dentro de la categoría de jefe o de empleado.

b). Los procedimientos operativos para la recolección de la información.

Después de haber determinado que diseño experimental se ha de utilizar en esta investigación, a continuación señalaremos por qué fue elegida la encuesta/cuestionario, como herramienta para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo la evaluación de la comunicación en la relación jefe-empleado, dentro de la empresa seleccionada.

La encuesta/cuestionario en las organizaciones ha sido uno de los medios preferidos para recolectar información. En este estudio de comunicación organizacional, la encuesta tiene los siguientes objetivos:

- a) Detectar patrones de comunicación entre personas de distintos niveles jerárquicos
- b) Detectar actitudes (satisfacción) hacia la comunicación.
- c) Medir el nivel de retención de los contenidos de la comunicación organizacional.

- 2. Recoger información sobre hábitos de comunicación, apartir de la relación jefe-empleado

Dichos objetivos se pretenden cumplir con la aplicación de un cuestionario basado en la técnica de discrepancia de Odiome. El cual constará de 25 reactivos con una escala diferencial de respuestas cargadas con valores del 1 al 7. Aplicándose el mismo cuestionario aplicado tanto a jefes como a empleados, variando sólo las instrucciones pues se tiene como fin medir las discrepancias de opinión con respecto a las relaciones comunicativas entre estos dos actores.

c).Técnicas de análisis

Uno de los últimos pasos en esta investigación es el análisis estadístico de los datos. Este paso implica una serie de fases más interrelacionadas, y es, en última instancia, el que determina el grado en que la investigación puede dar respuesta a sus propósitos y objetivos.

El procedimiento para el análisis de datos que se realizará, se dividirá en los siguientes pasos:

Codificación. Se transformarán, a valores numéricos, los datos que se obtuvieron a través del cuestionario.

Captura de datos. Se transportarán los datos codificados a un disquete para ser trabajados en la computadora.

Análisis univariado de distribuciones. Aquí se analizarán cada uno de los elementos del cuestionario, a fin de examinar cómo se distribuyeron los datos obtenidos.

Cruces por variables de interés. Este paso se generarán tablas de frecuencias o promedios, que muestran la discrepancia entre dos variables. (jefe-empleado)

Resultados. se hará un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos al trabajar estadísticamente con los datos obtenidos a través del cuestionario

En los párrafos anteriores se ha descrito la metodología que se ha de seguir en esta tesis. a continuación se esbozará brevemente como se distribuirán los capítulos y los contenidos que cada uno contendrá.

Esta investigación consta de tres capítulos. En el capítulo 1 se analizarán los supuestos epistemológicos de la teoría de sistemas, sus premisas básicas, el concepto de sistema, las características de los mismos, los elementos componentes: etc., enfocados al análisis de la organización, para poder analizar

a la organización como un sistema abierto. Los diferentes modelos de sistemas. El enfoque particular que se utilizará para el diagnóstico. (El modelo de Katz y Kahn), así como sus características y elementos de análisis.

El capítulo 2, se encarga de relacionar a la organización como marco de las relaciones comunicativas que caracterizan a una organización en general para poder analizar de manera particular las relaciones que se dan entre jefe y empleado en la empresa seleccionada.

Además se analiza la importancia de la comunicación como agente catalizador de las relaciones interpersonales e institucionales, aunque se hace más énfasis en el proceso comunicativo generado al interior de la organización puesto que en él se encuentra el objeto de estudio de esta tesis (El estado de las relaciones comunicativas entre jefe y empleado). Para lo cual se analizan el proceso comunicativo, las redes formales de comunicación que determinadas por la dirección del flujo comunicativo se denominan descendentes y ascendentes, y horizontales; aunque esta última sólo es enunciada, puesto que no entra dentro de los intereses de esta investigación. Finalmente se hace una relación entre los procesos de motivación y producción con la importancia de la comunicación en la organización.

En el capítulo 3, es el apartado en el cual se describe la metodología de aplicación para la realización de la intervención en la empresa Valle de México. Se parte de destacar la importancia de un buen diagnóstico para hacer propuestas de intervención bien fundamentadas tendientes a mejorar las relaciones comunicativas en la organización. Se describe la empresa donde se va a llevar a cabo el estudio, sus actividades, el tipo de servicios que presta, el número de personas que colaboran en ella, su organigrama etc. Se describen la técnica seleccionada, el cuestionario utilizado como herramienta de recolección de datos. Se analizan los obtenidos resultados.

Este trabajo de tesis como se enuncia en los primeros párrafos de esta introducción pretende ser un granito de los muchos que hacen falta para llenar el hueco teórico práctico de la comunicación organizacional como muchos que hacen falta para llenar una área tan importante en las necesidades empresariales del país, y que brinde a los estudiantes de Ciencias de la comunicación un elemento más para ejercer su condición de comunicadores.

CAPITULO 1

LA TEORIA DE SISTEMAS. Y LA ORGANIZACION

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Estas pasan a tener un tremendo y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Sean cuales fueren los objetivos lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc. las organizaciones atrapan a las personas que se vuelven más y más dependientes de la actividad organizacional. En la medida que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras muy definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no se pueden exactamente trazar los límites de influencia de cada persona en una organización.

Para facilitar el estudio de relaciones entre individuos y organizaciones, enfocaremos las organizaciones, grupos y personas como clases de sistemas abiertos.

Al analizar las diferentes escuelas sobre teoría de la organización podemos apreciar que:¹

- a) La teoría de la administración científica utilizó el concepto de sistema hombre maquina pero se limitó al nivel del trabajo fabril. Se preocupó por la

¹ Kast, F. y James E. Rosenzweig, Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias. México: Mc Graw Hill, 1989. págs. 44-70.

productividad y los procedimientos de trabajo que beneficiaran a los operarios, a los jefes y los empresarios.

- b) La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque de la unidad hombre maquina extendiéndolo a las relaciones entre las personas dentro de la organización. La comprensión del efecto de las relaciones sociales entre personas, de la conducta social del individuo y la de los pequeños grupos provocó una profunda revisión de los criterios y técnicas gerenciales.
- c) La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social reconociendo la existencia tanto de una organización formal, como de una organización informal dentro de un sistema total integrado. La organización o la empresa esta sujeta a presiones externas por parte del medio ambiente, esto es, la empresa es considerada como parte integrante de un sistema social más amplio.
- d) La teoría del comportamiento, entre otras cosas, estableció las bases de la teoría de la decisión, mostrando que la organización puede concebirse como un complejo sistema de decisiones: todos los participantes de las organizaciones toman decisiones dentro de una red de relaciones de intercambios que caracterizan el comportamiento organizacional.
- e) La teoría matemática después de la Segunda Guerra Mundial se intensificó debido a la aplicaciones de la investigación operacional para la resolución de problemas grandes y complejos, con gran número de variables, principalmente en la programación de la producción, operaciones de carga y descarga, tráfico, etc.

De lo que se deduce, como señalan Katz y Kahn que: "las teorías tradicionales de la organización han propendido por ver la organización humana como un sistema cerrado. Esa tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la dependencia organizacional en cuanto al ambiente. También nos llevó a una superconcentración en los principios de funcionamiento organizacional interno, con la consecuente falla en el desarrollo y la comprensión de los procesos de retroalimentación (feedback) que son esenciales en la supervivencia"²

El enfoque sistemático es otra etapa en el análisis de la organización. Este permite el análisis y síntesis de un entorno complejo y dinámico, que considera interrelaciones entre subsistemas, así como interacciones con supersistemas.

² Daniel Katz y Robert L. Kahn. Psicología Social de las organizaciones. México Trillas, 1972. pág.45.

Este esquema coriceptual nos permite considerar organizaciones, individuales, dinámicas en pequeños grupos, fenómenos de grandes grupos, delimitados en el marco de un suprasistema o entorno.

El enfoque de sistemas proporciona elementos para ver la organización como un todo en interacción con el entorno que la rodea y para conceptualizar las relaciones entre los componentes internos o subsistemas

La teoría general de sistemas (T. G. S.) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968³

La teoría general de sistemas . no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. la teoría de sistemas intenta formular un marco conceptual que englobe las diferentes disciplinas sociales.

Los supuestos básicos de la teoría general de sistemas son:

Existe una nitida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales; la cual parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas. Donde dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales. Además se plantea que con esa teoría de los sistemas. al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas. aproximándose al objetivo de la unidad de la ciencia. lo cual puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

La T. G. S. se fundamenta en tres premisas básicas:⁴

a) Los sistemas existen dentro de sistemas. Trasladándolo a una organización entendida como un sistema. En una empresa existen diferentes departamentos. integrados a su vez en áreas específicas de acción que pertenecen a su vez a una subdirección específica y dirigidas

³ L. von Bertalanffy. Teoría General de Sistemas. New York: George Braslier. 1968.

⁴ Bertalanffy, pag. 23-29

por una gerencia general. y así sucesivamente la organización podría estar integrada a una asociación etc.

b) Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examinen, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura. aquí la estructura de la organización determina el giro de producción que esta tiene.

No es propiamente la T. G. S., sino las características y parámetros que establece para todos los sistemas, lo que se constituye en el área de interés para esta tesis. por lo que es conveniente de ahora en adelante, en lugar de hablar de T. G. S., hablar de la **teoría de sistemas**.

La organización se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y puede ser visualizada, a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas de toma de decisiones, tanto desde el punto de vista individual como colectivo, o sea, de la organización como un conjunto. El enfoque sistémico tiene por objetivo representar, de forma comprensiva y objetiva, el medio en el que tiene lugar la toma de decisiones, toda vez que la toma de decisión será mucho más fácil si se cuenta con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada.

Por otro lado, "el punto débil del microenfoco en el pasado fue doble⁵

- a) trató con pocas de las variables significantes de la situación total, y
- b) muchas veces se ha sustentado con variables impropias"

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría de la organización por dos razones básicas: Por un lado, frente a la necesidad de una síntesis y de una integración mayor de las teorías que la precedieron, esfuerzo intentado con bastante éxito en la aplicación de las ciencias del comportamiento al estudio de la organización desarrollado por los behavioristas; y por otro lado, la matemática, la cibernética, de un modo general, y la tecnología de la información, de un modo especial, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operacionalización de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la organización.

⁵ Katz y Kahn, pág. 45.

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella, permitiendo una visión comprensiva, amplia y totalizada de un conjunto de elementos complejos.

El análisis sistemático de las organizaciones vivas permite revelar lo "general en lo particular", y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. En ese sentido, las propiedades "gestálticas" de las organizaciones vivas no son reveladas por los demás métodos ordinarios de análisis científico. Los sistemas vivos, sean individuos u organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente. La teoría de sistemas permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para lograr la interrelación e integración de asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferentes.

CONCEPTO DE SISTEMA

La palabra "sistema" tiene muchas connotaciones: "un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. La organización por ejemplo es un sistema que consta de un número de partes interactuantes. Una empresa refresquera tiene una sección dedicada a la producción, otra dedicada a las ventas, una tercera dedicada a las finanzas y otras varias. Ninguna de ellas es más que las otras, en sí. Pero cuando la firma tiene todas esas secciones y son adecuadamente coordinadas, se puede esperar que sea una empresa productiva y saludable.

Características de los sistemas

Sistema es "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario". Un sistema es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado un sistema, desde que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sea el foco de atención. Un conjunto de partes que se atraen mutuamente o un grupo de personas en una organización, una red industrial o un ser vivo pueden ser visualizados como sistemas.

Realmente, es difícil decir dónde comienza y dónde termina determinado sistema. Los límites (fronteras) entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. De la definición de Bertalanffy ⁶ según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos: el de propósito (u objetivo) y el de globalismo (o totalidad). Esos dos conceptos

⁶ Bertalanffy, pág. 32

reflejan dos características básicas en un sistema. Las demás características dadas a continuación se derivan de estos dos conceptos.

- a) **Propósito u objetivo:** todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos.
- b) **Globalismo o totalidad:** todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de este. En otros términos, existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Por lo que, el sistema sufre cambios y ajustes sistemático continuos. De los cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos el de la entropía y el de la homeostasia.
- c) **Entropía:** es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples.

A medida que aumenta la información, disminuye la entropía. pues la información es la base de la configuración y del orden. Si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc. de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí el concepto de negentropía o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

- d) **Homeostasia:** es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

La definición de un sistema depende del enfoque con que se quiera ver. Una organización, por ejemplo, podrá ser entendida como un sistema o subsistema, o más aun supersistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer: que el sistema tenga un grado de autonomía mayor que el subsistema y menor que el supersistema. Por lo tanto, un departamento puede ser visualizado como un sistema, compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) e integrado en un supersistema (la empresa), como también puede ser visualizado como un subsistema compuesto por otros subsistemas (secciones o sectores), perteneciendo a un sistema (la empresa) que está integrado en un supersistema (el mercado o la comunidad).

El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación que definen los límites (fronteras)

El término sistema es generalmente empleado en el sentido de sistema total. Los componentes necesarios para la operación de un sistema total son llamados subsistemas, los que, a su vez, están formados por la reunión de nuevos subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas dependen de la complejidad intrínseca del sistema total. Los sistemas pueden operar simultáneamente en serie o en paralelo. No hay sistemas fuera de un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y son condicionados por él. Medio (ambiente) es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico pueden tener alguna influencia sobre la operación del sistema. Los límites (fronteras) son la condición ambiental dentro de la cual el sistema debe operar.⁷

Tipología de los sistemas

Existe una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

a) En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos:

- sistemas físicos o concretos, cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.
- sistemas abstractos, están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas.

b) . En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- Sistemas cerrados: son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Así, los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado tampoco influyen al ambiente. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera. En rigor, no existen sistemas cerrados, en la acepción exacta del término. Los autores han dado el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinístico .

⁷ West, Churman. El enfoque de sistemas. México: Diana, 1973. pág. 46

-Sistemas abiertos: son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un proceso continuo de aprendizaje y de auto-organización.

El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema.

Elementos que componen un sistema

El sistema se caracteriza por determinados elementos, que son constantes arbitrarias que determinan, por sus propiedades, el valor y la descripción del sistema.

Estos elementos son:

- Entrada o insumo (input)**. provee de material o la energía para la operación del sistema
- Procesamiento o transformador (throughput)** es el fenómeno de transformación, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas se define por la totalidad de elementos (tanto elementos como relaciones) utilizados en la producción de un resultado. El procesador es generalmente representado por la caja negra: en ella entran los insumos y de ella salen cosas diferentes, que son los productos.
- Salida o resultado (output)** es la finalidad para la cual se reunieron los elementos y relaciones de del sistema, los resultados en el caso de las organizaciones, la producción de bienes o de servicios
- Retroacción o retroalimentación o retroinformación ("feedback")** o alimentación de retorno, es la función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. La retroalimentación tiene por objetivo el control, o sea, el estado de un sistema sujeto a un monitor (monitorear).
- Ambiente**: es el medio que envuelve externamente el sistema. El sistema abierto recibe entradas (inputs) del ambiente, las procesa y efectúa salidas

(outputs) nuevamente al ambiente, de tal forma que existe entre ambos sistema y ambiente una constante interacción.

El sistema y el ambiente se encuentran pues, interrelacionados e interdependientes. El sistema recibe influencias del ambiente a través de la entrada y efectúa influencias sobre el ambiente a través de la salida. Sin embargo, a medida que ocurren estas influencias, la propia influencia del sistema sobre el ambiente retorna al sistema a través de la retroalimentación (feedback)

Para que el sistema sea viable y sobreviva, debe adaptarse al ambiente a través de una constante interacción. Así, la viabilidad o supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. El ambiente sirve como una fuente de energía, materiales e información para el sistema. Como el ambiente está cambiando continuamente, el proceso y adaptación del sistema es un proceso dinámico y sensitivo. Este enfoque "ecológico" es importante para la comprensión del funcionamiento del sistema abierto. Si bien el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza para su supervivencia.

El concepto de sistema abierto tiene su origen en la biología, ya que el estudio de los seres vivos, su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, han invadido rápidamente otras disciplinas científicas tales como la psicología y la sociología, e inclusive, han llegado a la comunicación. El sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro de un ambiente circundante. Es así, como en biología el desarrollo y el crecimiento de un organismo se inician con la fertilización de la célula, que después se reproduce, por intermedio de la nutrición, siempre por medio de acciones e interacciones con su ambiente.

Usamos el concepto de sistemas porque nos permite una manera más amplia de enfocar la complejidad de las organizaciones. Este concepto es útil en el sentido de visualizar no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen. A pesar de que las organizaciones son complejas, ese concepto favorece una manera de pensar que ayuda a sobrepasar la complejidad y a reconocer la naturaleza de los problemas complicados.

El enfoque sistémico en la comunicación organizacional puede desdoblarse en tres niveles de análisis, descendiendo a categorías de sistemas más limitados:

1. Al nivel social (macrosistema) permite una visualización de la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y de la trama de interacciones entre las mismas. El nivel social puede ser visto como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional e individual.

2. Al nivel de comportamiento organizacional (sistema) permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúan su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con las partes destacadas del ambiente. El nivel organizacional puede ser visto como categoría ambiental del comportamiento individual.

3. Al nivel del comportamiento individual (microsistema) permite una síntesis de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación, aprendizaje, etc. y una mejor comprensión de la naturaleza humana.

Esos tres niveles pueden intersectarse en algunos aspectos, ya que envuelven varios niveles que abarcan aspectos comunes.

Los modelos de sistemas para el estudio de la sociedad, de la organización y del individuo vinieron a substituir con enormes ventajas las concepciones organizacionales convencionales, en términos de procesos y funciones, de estructura de poder y autoridad y de aplicación de principios generales de la organización rígidos y mecanicistas.

Un sistema es:⁸

- a) un conjunto de elementos (que son las partes u órganos componentes del sistema),
- b) dinámicamente relacionados, esto es, en interacción (formando una red de comunicaciones en razón de la interacción entre los elementos),
- c) que desarrollan una actividad (que es la operación o proceso del sistema),
- d) para alcanzar un objetivo o propósito (que es la propia finalidad del sistema),
- e) operando sobre datos/energía/materia (que son los insumos o entradas de recursos para que el sistema opere),
- f) tomados del medio ambiente que circunda el sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente),
- g) en una referencia de tiempo dada (que constituye el ciclo de actividad del sistema).

⁸ West, Churman, pág. 22

h) para proporcionar información/energía/materia (que son el producto o los resultados de la actividad del sistema).

El enfoque de sistema abierto concibe el sistema social como una dinámica relación integrada con su ambiente, que recibe varios insumos, que los transforma de diversas formas y que exporta los productos. El sistema recibe insumos en forma de materiales, energía e información y evita el proceso de entropía típico de los sistemas cerrados. El sistema no es solamente abierto en relación con su medio ambiente, sino también en relación consigo mismo o "internamente", lo que hace que las interacciones entre componentes lo afecten como un todo. El sistema abierto se adapta a su ambiente cambiando la estructura y los procesos de sus componentes internos.

La organización puede ser considerada en términos de un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto está en continua interacción con su ambiente y adquiere un estado firme o un equilibrio dinámico mientras retenga su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del sistema jamás sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y salida. Así, el sistema social o biológico es básicamente un continuo proceso de reciclaje de material, energía o información. El sistema debe recibir entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también, para exportar los recursos transformados al ambiente en suficiente cantidad para continuar el ciclo.

La empresa, que es una organización social con objetivos propios y motivada económica o "monetariamente", recibe insumos de la sociedad en forma de personas, materiales, dinero e información y transforma esos recursos en salidas de productos, servicios y recompensas a los miembros de la organización suficientemente grandes para mantener su participación. El dinero y el mercado constituyen el mecanismo de reciclaje de recursos entre la empresa y el ambiente.

La misma especie de análisis puede hacerse en relación a todos los tipos de organizaciones sociales. Igualmente, las personas son enfocadas como microsistemas, con objetivos individuales propios y motivadas de modo diferente. Ellas también reciben insumos de la organización en la forma de alicientes, recompensas o castigos e informaciones, perciben y procesan estos aspectos y producen comportamientos y actitudes, desempeñando sus tareas generalmente dentro de las organizaciones.

Las organizaciones como sistemas

Como se menciona al inicio de este capítulo, el ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. Las interacciones entre organismos humanos difieren profundamente de las que existen entre objetos meramente físicos y no biológicos. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá ha

tomar, y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguiría. Para Barnard, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solamente existe cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse y que
2. están dispuestas a contribuir con acción,
3. con miras a cumplir un propósito común.

La disposición de contribuir con acción significa, especialmente, disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esa disposición de confiarse a la organización varía y fluctúa de individuo a individuo y aún, en el propio individuo, con el correr del tiempo. Esto significa que el sistema total de contribuciones es inestable, pues es el resultado de las satisfacciones e insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por los individuos. Las contribuciones de cada participante en la organización varían enormemente en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre ellas, sino también de los sistemas de recompensas y contribuciones aplicados por la organización.

Las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo, las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos aisladamente no pueden alcanzar. Barnard clasifica las limitaciones de los individuos en dos tipos:

- (1) las capacidades biológicas del individuo;
- (2) los factores físicos del ambiente en que el individuo está situado.

Para Barnard¹⁰, las dos limitaciones están directamente relacionadas una con la otra. Por ejemplo la situación de un cavernícola que quiere el sólo, matar un enorme mamut. La limitación puede colocarse de dos formas: (1) El mamut es muy grande para la persona; (2) la persona es muy pequeña para el mamut. La primera posición expresa una limitación en términos de ambiente físico, mientras que la segunda la manifiesta en términos de persona. Durante miles de años, probablemente las primeras organizaciones humanas fueron formadas para sobrepasar las limitaciones del ambiente físico, como el mover piedras, matar fieras, protegerse contra el frío, etc. cuando dos o más personas trabajan juntas, para matar una fiera, están aumentando sus fuerzas individuales para unir las deliberadamente y pasan a formar una organización. Así las organizaciones son

¹⁰Barnard, pág., 73-74

formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales: con las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la habilidad para interrelacionarse eficazmente con otros.

Hay una enorme variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, hospitales, universidades, etc.), organizaciones militares públicas, (distribuciones), etc

Pueden enfocar su acción para la producción de bienes o de productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como para la prestación de servicios (actividades especializadas como el manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Es así como existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educacionales, sociales, políticas, etc. Todas ellas ejercen un impacto sobre la vida de los individuos. Hacen parte del ambiente donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra sus cosas, satisface sus necesidades, etc. La influencia de las organizaciones sobre la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, sus expectativas y convicciones son profundamente influenciados por las organizaciones. Y viceversa: éstas también son influidas por las maneras de pensar y sentir de sus participantes.

Así, nuestra sociedad es caracterizada por organizaciones complejas¹¹. Esas organizaciones son altamente diferenciadas: industrias, empresas comerciales, empresas de servicios, universidades, hospitales, clubes deportivos, iglesias, organizaciones militares y gubernamentales, etc. Presentan una variedad enorme de tamaños que van desde pequeñas organizaciones hasta complejas organizaciones multinacionales.

Kast y Rosenzweig consideran a la organización como "un sistema discernible de interacción relativamente permanente y relativamente complejo"¹². Las organizaciones pueden ser observadas como series de interacciones estandarizadas entre actores. Más que la colección de actores, lo que interesa son las interacciones que ocurren entre ellos: las organizaciones son algo más que simplemente la suma de sus partes individuales.

1. Los sistemas de interacciones designados como organizaciones son relativamente permanentes. Aunque impliquen gran estabilidad en el tiempo, ese grado de estabilidad requerido es relativo. Todos los sistemas de interacciones están en un estado constante de flujo.

¹¹ Scott, William y Terence, Mitchell. Sociología de la organización. Buenos Aires Atenco. 1978. Pág. 38

¹² Kast y Rosenzweig, pág 11-12.

2. Las organizaciones son distintas de los grupos y sociedades en términos de complejidad estructural. La complejidad estructural se refiere a diferenciación horizontal y vertical existente. A medida que ocurre mayor división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización. A medida que nuevos niveles verticales surgen, como jerarquía para mejorar el proceso de control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Así muchos autores se refieren a organizaciones "altas" y a organizaciones "achatadas", cuando poseen respectivamente muchos o pocos niveles verticales.

3. El tamaño absoluto (número de miembros) es también utilizado por algunos autores como criterio para distinguir grupos y organizaciones. De otro modo, la evidencia empírica sugiere fuertemente que el tamaño no siempre es correlacionado con la complejidad de las organizaciones. Algunas organizaciones poseen un inmenso número de miembros y presentan estructuras relativamente simples, mientras que otras pequeñas organizaciones son muy complejas en su estructura.

4. La presencia o ausencia de interacción "cara a cara" o "uno a uno" es otro criterio utilizado para distinguir grupos y organizaciones. Las comunicaciones pueden ser caracterizadas como una variable en un continuum entre presencia y ausencia de interacción directa: los grupos y las organizaciones ocupan las extremidades de ese continuum. Además, en las organizaciones, las comunicaciones se caracterizan por la permanencia y por la complejidad.

5. Las organizaciones son sistemas de interacción. Esto lleva consideraciones importantes como:

a) La interacción se refiere a procesos de influencia mutua y recíproca por dos o más personas. Existe también la interacción simbólica: "El hombre es un manipulador de símbolos, el único animal que manipula símbolos y el único animal de cuyos grupos sociales depende, y es permeable a complejos procesos simbólicos"¹³. La interacción puede ser verbal, no verbal, hablada, escrita, etc.

b) Las organizaciones son más que simples sumas adicionales de sus partes. Aunque parezca una idea simple, sus implicaciones son muy complejas. En las organizaciones, las relaciones entre las partes son interdependientes. Los conceptos teóricos generalmente son dirigidos para las interrelaciones entre las partes, características del funcionamiento del todo y relaciones entre el todo y su ambiente.

¹³ Lindermith, Alfred y Anselm L. Strauss. Psicología social, Buenos Aires: Ateneo, 1978, pág. 7

c) En todos los sistemas, ya sean sociales, tecnológicos, astronómicos, etc., el criterio de mayor importancia es el de **interdependencia**. Los componentes de un sistema están interrelacionados de tal modo que un cambio en uno de ellos causa cambios de varios tipos en los otros. Además, ni la intensidad ni el tipo de cambios causados son uniformes. Y muchos de los cambios pueden ser indirectos.

Complejidad de las organizaciones

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejos. Argyris (1978)¹⁴ argumenta que "cuando son observadas atentamente, ellas se revelan compuestas de actividades humanas en diversos niveles de análisis. Personalidades, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, todo eso existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional. La complejidad algunas veces parece sobrepasar la comprensión. Con todo, es precisamente esa complejidad la que, por un lado, constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales y que, por otro, torna difícil la vida de un administrador'

Las organizaciones, que industrializan un producto o prestan un servicio, poseen ciertas características que las vuelven difíciles de estudiar.

Entre esas características están: ¹⁵

1. **Complejidad.** A diferencia de los pequeños grupos, donde los miembros se relacionan cara a cara, las grandes organizaciones dependen de muchos intermediarios para operar y lo hacen por medio de ellos.
2. **Estructura jerárquica.** Las grandes organizaciones construyen un nivel sobre el otro, formando múltiples sistemas y subsistemas.
3. **Anonimato.** Lo importante es que la operación, o actividad, sea ejecutada, no importa por quien.
4. **Rutinas determinadas para operar los procedimientos y canales de comunicación.** A pesar de esa atmósfera despersonalizada o impersonalizada, las grandes organizaciones presentan la tendencia a desarrollar subcolectividades o grupos informales. cara a cara, dentro de ellas

¹⁴ Argyris Chris. La actuación de la dirección general clave para el desarrollo organizacional. México: Publicaciones ejecutivas de México, 1978.

¹⁵ Brown, Warren. Teoría de la organización y la administración. enfoque integral. México: Limusa, 1983

5. Estructuras personalizadas y no oficiales. Constituyen la organización informal, que muchas veces tiene más poder y eficacia que las estructuras formales.

6. Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones. Este aspecto tiende, muchas veces, a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica. Por otro lado, con frecuencia necesitan de un esquema extraformal de interdependencia poder-habilidad para mantener sus principios en orden.

7. Tamaño. Es un elemento final, intrínseco a las grandes organizaciones.

LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO

El sistema abierto mantiene un intercambio de transacciones con el ambiente. Bertalanffy (1966) se interesó principalmente por los sistemas de circuito abierto, en este caso, también el estudio se centrará en un sistema abierto ya que la empresa seleccionada se mantiene constantemente en el mismo estado (autorregulación), a pesar de la materia y energía que los integra y renueva constantemente (equilibrio dinámico u homeostasis). Así, el sistema abierto, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un estado de equilibrio dinámico en ese medio. El modelo de sistema abierto es siempre un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el ambiente. Dentro de este nuevo panorama, el enfoque sistémico tiene profundas repercusiones en la teoría organizacional.

La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Muchos autores hacen analogías entre la empresa y los organismos vivos, destacando que la empresa crece en tamaño por el crecimiento de las partes, ella ingiere cosas y las procesa en productos o servicios. En ese proceso hay una entrada y una salida y un proceso intermedio necesario para la vida. La empresa reacciona a su ambiente (ajustándose y adaptándose para sobrevivir) y cambia sus mercados, productos, técnicas, estructura. Puede hasta reproducirse en empresas subsidiarias.

El sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente y hasta auto-reproducción, naturalmente, bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no tiene esa capacidad. Por lo tanto, el estado actual y final o futuro del sistema abierto no es, necesaria ni rígidamente condicionado por su estado original o inicial. Esto porque el sistema abierto tiene, reversibilidad. Al contrario, el estado actual y futuro o final del sistema cerrado ser siempre su estado original o inicial; Competir es otra característica del sistema abierto, lo que no ocurre con el sistema cerrado.

La descripción del sistema abierto es exactamente aplicable a una organización empresarial. Una empresa es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, ya sea con los clientes, los proveedores, los competidores, las entidades sindicales, los órganos gubernamentales y muchos otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencias de éste. Además de esto, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

En resumen, "el sistema abierto puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción (lo que destaca la característica de interdependencia de las partes) constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (con comportamiento teleológico, orientado en consecuencia hacia los fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo (esa interdependencia debe ser entendida como la doble capacidad de influenciar el medio externo y de ser influenciada por él"¹⁶

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. algunas de ellas son:

1. Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones

Las organizaciones, como todos los sistemas sociales, son sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes, denominados variables externas. El ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Por otro lado, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible. Las personas son complejas, responden a muchas variables, que no son totalmente comprensibles, incluyendo aquellas que pertenecen al autocontrol.

2. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituidas de partes menores

Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son complejos de elementos colocados en interacción. El punto de interés se establece más sobre las relaciones entre los elementos interactuantes. Esa interacción entre los elementos produce un todo que no puede ser comprendido por la simple investigación de las diversas partes tomadas aisladamente.

¹⁶ Johansen Bertoglio, Oscar. Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales. México: Limusa, 1979, pág. 247

Talcott Parsons¹⁷ se preocupa constantemente por la visión global, por la integración. En ese sentido, es considerado un precursor de la teoría de los sistemas. Destaca que "aquello que desde el punto de vista de la organización es su meta específica, constituye, desde el punto de vista del sistema mayor, del cual representa una parte diferenciada o aún un subsistema, una función especializada o diferenciada. Esta relación constituye el vínculo básico entre una organización y el sistema mayor del que es parte y proporciona una base para la clasificación de los tipos de organización "

Parsons adopta como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, dentro del siguiente enfoque:

1. La organización debe ser enfocada como un sistema caracterizado por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social;
2. La organización debe ser abordada como un subsistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor. Los otros subsistemas de un sistema mayor componen la situación o ambiente en que opera la organización;
3. La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de intereses por la consecución de determinado tipo de meta sistemática. Algunos de sus aspectos especiales serán originados de la primacía de metas en general mientras que otros aspectos serán originados de la primacía de determinado tipo de meta;
4. Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, y que consiste en relaciones que prevalecen entre ella y los otros subsistemas especializados, componente del sistema mayor del cual forma parte. Este último podrá ser considerado para determinados fines.

Interdependencia de las partes

El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las otras. Una organización no es un sistema mecánico, en el cual una de las partes puede ser cambiada sin un efecto concomitante sobre las otras partes. Frente a la diferenciación de las partes provocada por la división del trabajo, las partes necesitan ser coordinadas a través de medios de integración y de control.

Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía. Una variedad de subsistemas debe cumplir la función de sistema y sus actividades deben ser coordinadas. Esa coordinación se asemeja con las jerarquías en los sistemas vivos, cada nivel tiene una cierta

¹⁷ Parsons, Talcott. El sistema social, Madrid: Alianza Editorial, 1984.

autonomía y es controlado hasta un cierto grado por niveles que están arriba y abajo de él.

Homeostasis o "estado firme"

La organización puede alcanzar un "estado firme" sólo cuando se presentan dos requisitos: la unidireccionalidad y el progreso.

a) Unidireccionalidad o constancia de dirección: esto es, a pesar de los cambios del ambiente o de la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. A través de otros medios, el sistema continúa orientado hacia el mismo fin.

b) Progreso con respecto al fin, esto es, el sistema mantiene, en relación con el fin deseado, un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El grado de progreso puede ser mejorado cuando la empresa alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, con mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad.

Dados estos dos requisitos, unidireccionalidad y progreso, la tarea de la administración es gobernada por la necesidad de combinar constantemente las capacidades actuales y potenciales de la empresa con los requisitos actuales y potenciales del ambiente. Sólo de esa manera se puede habilitar la empresa para alcanzar un "estado firme".

Un "estado firme" de un sistema no puede ser alcanzado sólo por alguna combinación finita de dispositivos reguladores o mecanismos que son accionados para alcanzar un estado firme de algún aspecto parcial del problema (como grado de insumo/resultado, cambio organizacional interno o contacto ambiental). En la organización humana, los dos requisitos para un estado firme -la unidireccionalidad y el progreso- pueden ser alcanzados sólo por liderazgo y compromiso. En segundo lugar, los miembros de una organización deben estar comprometidos con el estado final que ellos deben alcanzar aún sobreviniendo emergencias o exigencias de mayores esfuerzos. La regulación básica de un sistema abierto es la autorregulación-regulación intrínseca que emerge de la propia naturaleza de las partes que constituyen el sistema.

5. Fronteras o límites

Es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro y lo que está fuera del sistema. No siempre la frontera de un sistema existe físicamente. Una definición operacional de frontera, por ejemplo, consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información, etc.) con el sistema. Los sistemas sociales,

por ejemplo, pueden tener fronteras que se superponen. Es el caso de un individuo X que es miembro de dos organizaciones, al mismo tiempo: el sistema A y el sistema B.

Las organizaciones tienen fronteras que las diferencian de los ambientes. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad. Las fronteras son líneas de demarcación que pueden dejar pasar mayor o menor intercambio con el ambiente. Las transacciones entre organización y ambiente son generalmente hechas por elementos situados en las fronteras organizacionales, esto es, en la periferia de la organización. La permeabilidad de las fronteras define el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

6. Morfogénesis

El sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, esta es la propiedad morfogénica de las organizaciones, considerada por Buckley como su principal característica identificadora. Una máquina no puede cambiar sus engranajes y un animal no puede crear una cabeza adicional. Sin embargo, la organización puede modificar su constitución y estructura por un proceso cibernético, a través del cual sus miembros comparan los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectan los errores que deben ser corregidos para modificar la situación.

MODELOS DE ORGANIZACIONES

Al analizar algunos de los diversos modelos de organización que se verán en este capítulo, Schein propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización, a saber:

1. La organización debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente.
2. La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples, que envuelven interacciones múltiples con el medio ambiente.
3. La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. Se debe analizar el comportamiento de tales

subsistemas en lugar de analizar simplemente los fenómenos organizacionales en función de comportamientos individuales.

4. Toda vez que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios ocurridos en uno de ellos probablemente afectaran el comportamiento de otro o de los otros.

5. La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas. El funcionamiento de determinada organización no puede ser comprendido sin consideración explícita de las demandas y limitaciones impuestas por el medio ambiente.

6. Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil la clara explicación de las fronteras de cualquier organización.

Esta idea de tratar la organización como un sistema abierto no es nueva. Herbert Spencer afirmaba que:

"Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos esenciales:

- en el crecimiento;
- en el hecho de volverse más complejo a medida que crece;
- en el hecho de que, volviéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua;
- porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes; y
- porque en ambos casos hay creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad" *

Miller y Rice (1967)¹⁸ definen que "toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, el cual presenta las mismas características de un organismo biológico. Un sistema abierto existe, y sólo puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia sus resultados (outputs) para obtener nuevos insumos (intakes), incluyendo

¹⁸ Miller, E. J. y Rice, A., Sistemas de organización. Londres: 1967.

recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación-conversión-exportación, constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir"

Las actividades de las empresas/organizaciones requieren recursos para su producción y deben, por lo tanto, emplear recursos humanos. En el fondo, la organización son los medios a través de los cuales la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas. La tarea primaria es aquella que la organización debe ejecutar para poder sobrevivir.

La definición de tarea primaria determina cuál es el sistema dominante de importación-conversión-exportación y distinción entre las actividades de operación y de mantenimiento y regulación del sistema. Las actividades de operación son las que contribuyen directamente a los procesos de importación-conversión-exportación que definen la naturaleza de la empresa o de la unidad y que las diferencian de las otras empresas o unidades.

Las actividades de mantenimiento buscan y reponen los recursos que producen las actividades de operación (compras, mantenimiento, reclutamiento, inducción y entrenamiento). Las actividades reguladoras relacionan las actividades operacionales entre sí, las actividades de mantenimiento con las operacionales y todas las actividades internas de la empresa (o unidad) con su ambiente. Miller y Rice, definen "un proceso como una transformación o serie de transformaciones producidas por medio del procesamiento del sistema, y, como resultado de ese procesamiento, ocurren cambios en la posición, en la forma, en el tamaño, en la función o en cualquier otro aspecto". Y "una actividad es una unidad de trabajo".

Las transformaciones que contribuyen a un proceso son producidas mediante la interacción de las características inherentes de las actividades de procesamiento y operacionales, que son desarrolladas en el procesamiento. Las actividades pueden ser desarrolladas por intermedio de personas, medios mecánicos u otros medios. Damos el nombre de recursos a estos productores de actividades. Además, "un sistema de actividades es el complejo de actividades requerido para completar el proceso de transformación de un insumo en un resultado (output) mientras que un sistema de tareas es un sistema de actividades más los recursos humanos y físicos que se necesitan para ejecutar las actividades.

El término sistema implica que cada actividad componente del sistema sea interdependiente en relación con cada una de las otras actividades del mismo sistema y que el sistema como un todo sea identificable de manera independiente de los sistemas relacionados. Un sistema tiene un límite (frontera) que lo separa de su ambiente.

La teoría de los sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Esas interrelaciones provocan una integración sinérgica del sistema total, de tal modo que el todo es mayor que la suma de las partes, o por lo menos, diferente de ella. Por otro lado, la organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente.

Gibson (1983)¹⁹ ofrece una perspectiva de las organizaciones de la siguiente forma: "Específicamente, vista en términos de sistemas generales, una organización formal (sea empresa comercial o ministerio público) es:

1. un sistema de recursos humanos en el espacio y en el tiempo;
2. abierta, con varias transacciones, verificadas entre ellas y su medio ambiente;
3. caracterizada no solamente por relaciones internas y externas de conflicto, sino también de cooperación;
4. un sistema para desarrollar y usar el poder, con variados grados de autoridad y responsabilidad, tanto en el interior de la organización como en el ambiente externo;
5. un sistema de "retroalimentación" con las informaciones sobre los resultados del desempeño pasado, que proporciona, por medio de canales múltiples, retroalimentación, que influya en el desempeño futuro;
6. mutable, con conceptos estáticos derivados de conceptos dinámicos, más bien que como preliminares para ellos;
7. compleja, esto es, que contiene numerosos subsistemas, está contenida en sistemas más amplios y atravesada por sistemas superpuestos;
8. floja, con numerosos componentes que pueden presentarse imperfectamente coordinados, parcialmente autónomos y controlables apenas en parte;
9. pasible, del conocimiento apenas en parte, con muchas áreas inciertas, con "regiones misteriosas" y "cajas negras" y con

¹⁹ Gibson, James. Organizaciones, conducta, estructura y procesos. México: Nueva Editorial Interamericana. 1983.

muchas variables que no pueden ser claramente definidas y necesitan ser presentadas en términos cualitativos; y

10. sujeta a considerable incertidumbre en lo referente a las informaciones presentes, a las futuras condiciones ambientales y a las consecuencias de sus propios actos".

McGregor (1957), presentaba las características de una organización; "Una organización industrial es un sistema abierto. El engrana en transacciones con un sistema mayor: la sociedad. Existen inputs en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor. Existen outputs en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros. Análogamente, en los subsistemas dentro de la organización, los individuos son sistemas abiertos".

Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo en el sentido de que cambia su naturaleza como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve. La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él. El coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con él. Es dinámico, en el sentido de que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y como el sistema ambiental mayor.

Finalmente, una organización industrial es un sistema pero no es sólo un montaje de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos. El sistema consiste en la organización de personas, que comprende varias tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones comunicativas no son características opcionales de una organización, son una propiedad intrínseca de la misma. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Esas relaciones y el comportamiento determinan los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema

Aun, según Gibson (1983),²⁰ "las organizaciones humanas son sistemas abiertos en virtud de cuatro fenómenos que ocurren dentro de los límites organizacionales:

1. entradas y salidas que transforman los extraños en miembros y miembros en extraños;
2. actividades que resultan en compromisos de los miembros con grupos de afuera;
3. intercambio de recursos que comprende absorción de insumos en el proceso productivo y salida de la producción; y

²⁰ Gibson, pág. 123

4. influencia mutua o recíproca tanto de la parte de los miembros, como de la de los extraños"

Para Perrow (1972),²¹ las organizaciones son "entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y con características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás que las rodea. Las organizaciones tienen un local, una dirección, en fin, los individuos son parte de ellas. Trabajan en ellas durante cierto tiempo, diariamente, y después vuelven a casa. La organización existe en los fines de semana y durante las vacaciones, aunque no esté presente la fuerza de trabajo. En fin, ella parece estar separada de todo lo demás en el mundo"

Agrega Perrow que las organizaciones son una casa abierta: "los que por ella transitan tienen consigo señales muy fuertes del mundo de afuera; es como si trajeran los pies llenos de barro de la calle al entrar en la casa". "Además de esto, las ventanas y las puertas están siempre abiertas porque la organización industrializa la materia prima que entra por una puerta, es trabajada y sale por la otra. Este proceso exige aun otras puertas y ventanas para la entrada de la maquinaria, Know-how, etc. Dentro de esa perspectiva, es muy difícil mantener el control de cualquier especie sobre la organización"

Los elementos de las organizaciones²²

Una organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja. El término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc. Dentro de esa variedad y complejidad, existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones: el elemento básico y los elementos de trabajo.

1. El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen la organización. Una organización está siempre en cambio (de ahí su naturaleza dinámica) ya que sus miembros pueden cambiar, aunque las personas siempre están cobijadas en sus relaciones a través de alguna especie de estructura que determina la existencia de la organización. Una organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales. *La condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre personas. El propio éxito o fracaso de las organizaciones es determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen por parte de sus miembros.* Las interacciones constituyen la expresión

²¹ Perrow, Charles. Análisis organizacional, un enfoque sociológico, México: Prentice Hall, 1982. págs 79-81.

²² Hicks, Herber y C. Ray Gullett. The Management of organizations, New York: Mc Graw Hill, 1976. págs. 23-35, citado por Chaves en Teoría general de la organización, pág. 535.

de las personas y pueden ser descritas en cuatro niveles diferentes, haciéndose menos personales a medida que se hacen más elevadas:

a) Interacciones Individuales. Corresponden al primer nivel que es el más visible e inmediato. Una interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier naturaleza, de modo que la actividad de cada uno está en parte determinada por la actividad del otro. Existe una influencia recíproca y cada persona evoca una respuesta física o mental a las otras personas.

b) Interacciones entre individuos y organización. Individuos y organización están en constante interacción y toman continuamente decisiones adaptativas para permanecer en equilibrio dinámico con su medio ambiente. El flujo de información es esencial para ese proceso de toma de decisiones, ya que involucra el conocimiento del pasado, estimativas del futuro y retracción en cuanto al tiempo de la actividad corriente.

La tarea de la administración es implementar ese sistema de información, la toma de decisiones para coordinar esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico. Las organizaciones engendran una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte desde que son reclutados, seleccionados, inducidos, integrados y entrenados y hasta cuando son supervisados y evaluados.

c) Interacciones entre la organización y otras organizaciones. Toda organización mantiene interacción con otras organizaciones que constituyen lo que Evan (1966) denomina "conjunto organizacional" y que constituye el conjunto de otras organizaciones, cuyos papeles se engranan y entrelazan con los papeles de aquella organización tomada como focal. Para realizar su tarea, la organización interactúa con otras organizaciones no solamente para poder recibir materias primas, máquinas, equipos, servicios, recursos financieros y humanos, etc. sino también para poder colocar en el mercado sus productos o servicios, su propaganda, aplicar sus recursos financieros, etc.

Esas otras organizaciones que una organización utiliza directamente para poder operar eficazmente constituyen el horizonte más inmediato de las interacciones interorganizacionales. Las características del "conjunto organizacional" afectan poderosamente las formas de competencia y de cooperación con otras organizaciones, flujos de información y de personas entre las organizaciones, influyendo el diseño de la estructura interna y los procesos de la organización focal.

d) Interacciones entre la organización y su ambiente total. Además de la interacción con las organizaciones que constituyen su ambiente más inmediato "conjunto organizacional", la organización también mantiene interacción con otras organizaciones más distantes y que constituyen su ambiente total. Ninguna organización existe en el vacío, sino en un contexto complejo donde operan otras organizaciones y que se llama ambiente.

Cada organización, como un sistema abierto, es profundamente influida por su ambiente en razón de sus interacciones con el mismo. Las organizaciones son sistemas sociales moldeados por el ambiente en que se sitúan. Las organizaciones existen en ambientes, y cada ambiente toma parte en la configuración de la estructura interna de cada organización dentro de él. Los ambientes organizacionales son multidimensionales y multicaracterizados. La estructura organizacional y los procesos organizacionales son condicionados por el ambiente; las organizaciones ponen el ambiente en mira para delinear con qué tipos de contingencias deberán enfrentarse y qué tipos de presiones externas deberán soportar.

En otros términos, muchas veces las organizaciones internas inventan y seleccionan sus ambientes en el abanico de alternativas que subjetivamente perciben del contexto que las rodea. La selección y la percepción ambientales de las organizaciones son influidas por las normas sociales y las costumbres vigentes. El elemento básico -las personas-no existen en el vacío. Dentro de la organización, el elemento básico es afectado por los elementos de trabajo que, a su vez, determinan la calidad de las interacciones. Aunque las interacciones de los miembros constituyen la organización, son los elementos de trabajo los que la hacen eficaz o ineficaz.

2. Los elementos de trabajo de una organización son los recursos que utiliza, y que pueden determinar su futura eficiencia, a saber: recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas elemento básico de la organización aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios. En su papel de elementos de trabajo, pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:

a) Habilidades para hacer, o sea de desempeñar tareas y actividades. Toda organización necesita de algunos miembros que ejecuten las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

b) Habilidades para influir, o sea, la habilidad de alterar el comportamiento de otros. La influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político o de la personalidad del individuo. La distribución del poder determina tanto los objetivos de la organización, como el peso y la consideración dados a cada miembro. Los miembros con poder extensivo o influencia tienen mayor peso en la determinación de los objetivos y en las operaciones de la organización

c) Habilidad para utilizar conceptos, o sea, la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones. La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que planeen, organicen y controlen el trabajo de otros, dotándolos de la motivación y de la comunicación necesarias.

Los recursos no humanos se refieren a recursos materiales (máquinas, equipos, materiales y materias primas, tecnología de producción, etc.) recursos financieros (capital, inversiones, préstamos, financiamientos, crédito, rentas, etc.) y recursos mercadotécnicos (clientes y consumidores, promoción y propaganda, organización de ventas, etc.).

Los recursos conceptuales son los localizados en un pequeño grupo de sus miembros, los gerentes. Los grados en que todos los miembros de una organización empleen sus habilidades y su influencia en la utilización eficaz de los recursos depende del nivel de aptitud de los gerentes para comprender y desempeñar sus cargos.

Tipos de organizaciones

Las organizaciones son infinitamente variables. De la misma forma como sus participantes (las personas) son diferentes, las organizaciones presentan variaciones también muy grandes .

Organizaciones formales e informales

Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales o informales. Actualmente esas dos designaciones representan solamente extremos, pues es casi imposible encontrar una organización totalmente formal o una totalmente informal. Los términos formal e informal definen dos extremos de un continuum de tipos organizacionales.

La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. Estatus, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos son bien ordenados y controlados. Son durables y planeados, y en virtud del énfasis dado al orden, son relativamente inflexibles. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico generalmente abierto. Son ejemplos las grandes empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares y las universidades.

La organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y, muchas veces, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización. La participación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecificada. Son ejemplos los clubes deportivos, las amistades, etc.

Una organización informal puede convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones y sus actividades sean definidas y estructuradas, de la misma forma en que una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones y sus actividades no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecíficas y no controladas.

Scott y Mitchell (1976)²¹ ven cuatro elementos en la definición de la organización formal:

- a) Un sistema de actividades coordinadas. Todas las organizaciones están compuestas de partes y de relaciones. "Las partes" de la organización se refieren a las actividades o funciones desempeñadas. El sistema formal aparece cuando esas actividades están unidas en una relación lógica.
- b) Un grupo de personas. Aunque pueda ser regulada por estatutos, la organización necesita de personas para poder existir. La gente es requerida para implementar sus actividades.
- c) Cooperación en cuanto a objetivos. La cooperación es un fenómeno estrictamente humano y en el comportamiento normal es siempre deliberada. Las organizaciones deben tener objetivos que orienten el propósito a fin de que las personas desempeñen las funciones necesarias.
- d) Autoridad y liderazgo. Las organizaciones son estructuradas con base en las *relaciones superior-subordinado*. Como resultado, la autoridad es un elemento

²¹ Scott, William y Terence R. Mitchell, Sociología de la organización. Buenos Aires: Ateneo, 1978, pág. 21

universal en todas las organizaciones formales. El liderazgo, entre tanto, es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo.

Para Scott y Mitchell,²⁴ "se obtiene una definición operacional comprensiva por la combinación de esos elementos. Una organización formal es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que trabajan cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre autoridad y liderazgo"

Dependiendo del grado en que se comprometan emocionalmente sus miembros las organizaciones pueden ser primarias o secundarias. Los términos primaria y secundaria constituyen extremos en un continuum.

Las organizaciones primarias buscan la participación personal y emocional completas de sus miembros. Se caracterizan por las relaciones personales, directas, cara a cara y espontáneas. Se basan en las expectativas mutuas más que en obligaciones precisamente definidas y satisfacen fines en sí mismas. Son ejemplos: las familias, las personas dedicadas a sus profesiones, etc.

Las organizaciones secundarias se caracterizan por relaciones intelectuales, racionales y contractuales y tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No satisfacen fines en sí mismas, pero poseen miembros a los cuales ofrecen los medios para que ellos alcancen sus fines. La participación de los miembros es limitada.

Una organización puede tener miembros que la caracterizan como primaria y otros que la caracterizan como secundaria. Obviamente, el potencial de productividad en las organizaciones primarias es superior al de las organizaciones secundarias, ya que mientras que aquí, el miembro pretende desarrollar esfuerzos personales totales, en éstas la participación personal es sólo parcial y limitada.

Los objetivos organizacionales

Una organización puede ser definida como un arreglo de componentes proyectados para cumplir un objetivo particular de acuerdo con un plan. En esa definición existen tres puntos significativos.

Primero, hay un propósito u objetivo para cuyo fin se ha proyectado el sistema.

Segundo, hay un proyecto o arreglo establecido de componentes.

²⁴ Scott y Mitchel, pág. 24.

Finalmente, entradas de información, energía y materiales que pueden ser ubicadas de acuerdo con todo el plan.

de ambiente interno quiere crear para los participantes, de los cuales depende para consecución de sus fines. Sin nociones sobre su finalidad y dirección, ella estar al vaivén. En cualquier momento, la organización hará aquello que sea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud serán determinadas no por lo que ella decidió sino por lo que otros decidieron.

Gore (1964) define los objetivos como "los objetos en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos. Si la organización es un medio de alcanzar fines por medio de las capacidades de los individuos, los objetivos son fines colectivos trasladados en términos socialmente significativos. Muchas veces representados en función de la acción, los objetivos también influyen sobre la actividad organizada; una vez los objetivos han sido bien establecidos, sirven como función vital para legitimar la acción" ²⁵.

Los objetivos organizacionales pueden ser considerados dentro de tres perspectivas fundamentales

1. Al nivel ambiental: las restricciones a los objetivos impuestos a la organización por la sociedad.
2. Al nivel organizacional: los objetivos de la organización como un sistema;
3. Al nivel individual: los objetivos de los participantes de la organización.

Existen obviamente, muchos conflictos entre esos tres niveles de objetivos. Sin embargo, existe cierto grado de compatibilidad entre ellos para que la organización sobreviva.

Al nivel ambiental, la organización como un sistema abierto se encuentra en constante interacción con su ambiente. La organización recibe recursos, energía e información, transforma esos inputs y los retorna en forma de outputs al ambiente.

Es así como los objetivos que la sociedad prescribe para la organización son de vital importancia. Parsons²⁶ delineó un interesante modelo conceptual para representar la relación entre la organización y la sociedad más amplia: donde la

²⁵ Kast y Rosenzweig, págs. 119-120

²⁶ Talcott, Parsons, pág. 245

sociedad es considerada como un complejo de sistemas interactuantes que van desde las personalidades individuales y pequeños grupos hasta las organizaciones complejas y más aún, hasta las sociedades globales. La organización es un subsistema de la sociedad más amplia y sus objetivos deben ser legitimados por la sociedad.

La organización solamente puede sobrevivir cuando está comprometida con ciertos objetivos impuestos por la sociedad, y que legitiman sus actividades. Parsons concibe las organizaciones como instrumentos para alcanzar los objetivos de la sociedad. Kast habla de determinantes ambientales de los objetivos organizacionales y de restricciones ambientales sobre la organización. Las restricciones que el ambiente impone a la organización se pueden referir a las limitaciones de recursos, a las imposiciones legales, al mecanismo de oferta-demanda, etc.

Al nivel organizacional, la organización es un sistema adaptativo de satisfacción de objetivos. Cyert y March desarrollan una teoría comportamental de toma de decisión organizacional, en la que los principales puntos de vista respecto a los objetivos organizacionales, son los siguientes:²⁷

a) La organización es una coalición: "lo básico en la idea de una coalición es que los participantes individuales pueden tener expectativas que varíen substancialmente en cuanto al orden de preferencia (o sea, objetivos individuales). Vale decir, una teoría de los objetivos organizacionales debe tratar adecuadamente la potencialidad obvia de los conflictos internos de objetivos inherentes en una coalición de diversos individuos y grupos"²⁸. La organización es una coalición de individuos y subgrupos. Sus miembros tienen, al mismo tiempo, intereses comunes y conflictivos. Las inducciones son necesarias para asegurar la participación de esos individuos y grupos en los diversos objetivos organizacionales. Los objetivos de esos miembros de la coalición constituyen restricciones a la organización.

b) Los objetivos son formulados por medio de la negociación: los objetivos operacionales actuales de la organización son formados mediante un proceso de negociación por inducciones por varios miembros de la coalición. Esos "pagos laterales", o inducciones para participación, asumen varias formas: dinero, autoridad y poder, satisfacción personal, etc. Es así como los accionistas exigen lucro; los empleados desean salarios decorosos y condiciones favorables de trabajo; los gerentes quieren poder y prestigio, y los consumidores demandan productos de calidad. Como la coalición y el poder de los varios miembros cambian en el transcurso del

²⁷ Cyert, Richard y March, James. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963

²⁸ Cyert y March, pág. 27.

tiempo. los objetivos de la organización continuamente reflejan esos cambios.

c) La organización satisface objetivos múltiples. los objetivos de los miembros de una coalición están frecuentemente en conflicto. Sin embargo, nunca es posible maximizar los objetivos de un individuo o grupo: la organización trata de satisfacer los objetivos de todos los miembros de la coalición para mantener su participación.

d) La organización modifica los objetivos por medio de la experiencia: individuos y organizaciones tienen un nivel de aspiración para alcanzar sus objetivos. Esos niveles de aspiración son influidos por el desempeño pasado en relación con los objetivos, por niveles pasados de aspiración y por comparaciones con grupos de referencia. Individuos y organizaciones intentan satisfacer aspiraciones que cambian de acuerdo con sus experiencias de aprendizaje pasados.

e) Atención secuencial a los objetivos: dentro de un conjunto múltiple y conflictivo de objetivos, la organización no los puede maximizar a todos. Generalmente, individuos y organizaciones le dan atención secuencial a sus objetivos, o sea, alcanzan sus objetivos complejos o difíciles de forma gradual. Se trata de una manera por la cual la organización busca reducir el conflicto de los objetivos.

f) Libertad organizacional: la organización procura mantener equilibrio en razón de las demandas de los múltiples objetivos y de las condiciones cambiantes. Holgura es la diferencia entre los recursos totales de la organización y los pagos necesarios para mantener la contribución de los miembros de la coalición. "La holgura consiste en el exceso entre el pago a los miembros de la coalición y lo que es necesario para mantener la organización"²⁹. Cuando las condiciones ambientales son muy favorables, los niveles de aspiración de los miembros de la coalición no crecen tan rápidamente como los recursos disponibles. Ese exceso de recursos es la holgura organizacional. Caso contrario, cuando las condiciones ambientales se vuelven desfavorables, la holgura se convierte en un amortiguador que absorbe el impacto de la variabilidad potencial de la firma en su ambiente, permitiendo que la organización sobreviva a la adversidad. La holgura organizacional desempeña un papel tanto estabilizador como adaptativo, manteniendo un equilibrio dinámico frente a la turbulencia ambiental.

g) Administración de la coalición: la función principal del ejecutivo es administrar la coalición. La administración, en virtud de su posición de autoridad en la jerarquía y de su capacidad de ubicar recursos, desempeña

²⁹ Cyert y March, pág. 36.

el papel clave en el balance de las presiones provenientes de los distintos miembros de la coalición. La administración debe satisfacer suficientemente sus objetivos para mantener su participación activa. La organización no logra dirigir todas las actividades organizacionales camino a la maximización de un objetivo omnipresente (como la maximización del lucro, por ejemplo), pero opera dentro de las restricciones de las demandas para la satisfacción de los objetivos de muchos grupos. Debe asegurar el mantenimiento de la coalición dominante para permitir la sobre vivencia, el crecimiento y el bienestar de la organización.

Aunque el modelo de Cyert y March (1963) sea vago, se sabe que las organizaciones experimentan dificultad en establecer objetivos globales específicos. Son generalmente ambiguos, genéricos y enunciados en términos amplios.

Kast³⁰ asegura que, si una organización debe alcanzar objetivos sociales, ¿cómo se mide su eficacia para alcanzar tales fines?. Para una empresa de negocio, con productos tangibles, el mecanismo de mercado proporciona medios para medir su éxito en la adaptación a nuevos objetivos sociales. Entre tanto, para organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles, por ejemplo, las universidades, los hospitales y muchas agencias gubernamentales, el problema de medir la eficacia desde el punto de vista social se torna muy difícil.

Thompson y McEwen (1958) resaltan esa dificultad: "En suma, los objetivos de una organización que determinan las especies de bienes o servicios que produce y ofrece al ambiente, muchas veces están sujetos a dificultades peculiares de reevaluación. Cuando el objetivo necesita un producto fácilmente identificable y medible, es posible hacer fácilmente las revelaciones y los ajustes de los objetivos. Pero cuando los objetivos se vuelven cada vez más intangibles y los productos difíciles de medir, se hace más difícil para la sociedad determinar y reflejar la aceptación de aquel producto, y las señales que indican si los objetivos son inaceptables se tornan menos efectivas y probablemente demoran en aparecer".

Diseño organizacional

Las organizaciones formales se distinguen de los otros tipos de sistemas sociales por el hecho de que se proyectan y diseñan para alcanzar objetivos. El propósito del diseño organizacional es el de proporcionar condiciones que faciliten el alcance óptimo de los objetivos, limitando la amplitud de las posibilidades de comportamiento de los miembros de la organización. Hay diferencias entre el diseño planeado por la organización y el diseñado por el empleado. Esas diferencias conducen a cierta amplitud de posibilidades.

³⁰ Kast y Rosenzweig, págs. 156-157

Es así como a través de la limitación de la amplitud de posibilidades disponibles, los miembros quedan en una posición favorable para hacer elecciones razonables. Además, la organización formal proporciona a cada miembro no solamente informaciones sobre sus responsabilidades y autoridad, sino también informaciones sobre las posibilidades de comportamiento de los otros y sobre sus relaciones con ellos. De esta forma, cada miembro se coloca en la mejor posición para anticipar las consecuencias de sus acciones

Más específicamente, las organizaciones formales dividen el trabajo en tareas especializadas, restringiendo de esa forma las posibilidades comportamentales a los patrones requeridos por el cargo. Como esas tareas exigen conocimientos específicos para atender su finalidad, para los ocupantes se hace más difícil el adquirir los conocimientos, las habilidades y los patrones de comportamiento requeridos. Por otro lado, la organización proporciona reglas y procedimientos que dejan claramente especificado cómo deben ser ejecutadas las tareas particulares y cómo deben comportarse los miembros en determinadas situaciones.

La información transmitida por los canales de comunicación también facilita el comportamiento racional de los miembros de la organización. Por medio de esos canales, cada miembro recibe informaciones que pertenecen a la tarea que le fue designada. Las informaciones corren por los canales de comunicación que siguen la cadena de comando formada por la jerarquía de autoridad consistente en la organización. Los canales de comunicación también unen colegas o departamentos, cuando las informaciones se refieren a las tareas designadas. Cada individuo en su cargo recibe órdenes y señales respecto de la evaluación de su desempeño e informaciones sobre la cantidad y calidad de la producción de los colegas que ejecutan operaciones antes y después de su operación, y así sucesivamente.

Como se resaltó, en las organizaciones formales las alternativas de comportamientos de las personas son severamente limitadas. Con las informaciones que recibe sobre esas alternativas, cada persona puede prever mejor las consecuencias de sus elecciones y disponer de mayor racionalidad en el comportamiento de la que tendría en una situación en la que no hubiera ninguna organización.

El diseño organizacional puede avanzar en cuestiones de racionalidad, pero nunca en racionalidad objetiva, ya que la organización está sujeta a los mismos límites de racionalidad que tiene el individuo. La organización (así como el individuo) puede tener una gran capacidad para obtener informaciones sobre las alternativas, y, tal vez, está en mejor situación para determinar las consecuencias de su elección (en relación con el individuo), pero sus recursos y su capacidad para prever el futuro son aún limitados. La organización (como el

individuo) se basa en lo que Simon denomina la "racionalidad objetiva": ella intenta optimizar el alcance de los objetivos relacionados con su conocimiento actual o disponible acerca de las alternativas.

Sin embargo, la organización formal no es limitada apenas en su capacidad de prever los eventos futuros, sino también, en la cantidad y en los tipos de respuestas que puede evocar en los participantes. Se debe considerar que los participantes tienen sus diferencias individuales, sus personalidades específicas y que no siempre interpretan de manera homogénea las demandas de la organización. El diseño organizacional puede presentar un efecto destructivo sobre el sistema, en la medida que no produce los valores deseados por los miembros de la organización.

Las personas tienen diversos motivos para participar de la organización, la satisfacción de algunos de esos motivos depende de la participación en la vida de la organización, de la ubicación del cargo respecto a otros de personas diferentes así como también del grado de participación en los procesos de decisión, en el volumen de responsabilidad y de autoridad delegada a las posiciones en una organización. Además se debe tener en cuenta el tipo de tarea por ejecutar. Todo esto es básico en la formación del clima organizacional.

El diseño organizacional está relacionado con la ubicación más lucrativa y menos dispendiosa de los recursos disponibles: la eficiencia de la organización y el alcance de los objetivos no podrían alcanzarse sin un diseño organizacional adecuado. En cuanto el diseño organizacional está dirigido hacia la definición de los órganos (divisiones, departamentos, secciones, etc.) y hacia la estructura de relaciones que debe existir entre ellos (autoridad, responsabilidad, áreas de actuación, relaciones laterales, etc.), el diseño de los cargos está orientado hacia la definición de las tareas que deben corresponder a cada ocupante de cargo dentro de la organización. Es decir, en cuanto el diseño organizacional se basa en un macroenfoque de la organización, el diseño de los cargos se basa en un microenfoque al nivel individual.

La base para el diseño organizacional es la concepción de "organización formal como un sistema de componentes interlineados, que desempeñan procesos sobre el flujo de materiales, de energía y de información. En este contexto, la organización formal transforma materiales, energía e información en diferentes estados o valores de output. Esos valores de output son las inducciones que ayudan a los individuos a contribuir a la organización.

En términos de valores económicos de una empresa de negocios, por ejemplo, el consumidor adquiere con dinero los productos de la firma, el accionista contribuye con capital para el lucro y los empleados contribuyen con habilidades, tiempo y esfuerzo físico para obtener salarios. Esos valores son los productos finales del flujo, ya que cumplen los objetivos o desempeño deseado

del sistema y, por medio del delineamiento, quienes toman la decisión son colocados en posición de regular esos flujos. Regulando esos flujos, ellos suponen que están produciendo los valores que representan los deseos de los participantes y atienden a los objetivos organizacionales"

Las organizaciones y el ambiente

La complejidad y el alto nivel de integración entre las partes de una organización (órganos, funciones, grupos o individuos) exigen una definición en términos de un sistema complejo.

La concepción de organización como un sistema complejo parte del argumento de que el medio ambiente dentro del cual está introducida es inestable. Esa inestabilidad es causada por innumerables factores, como el rápido desarrollo de la tecnología, la expansión mercadotécnica, y los rápidos cambios sociales y económicos que producen presiones constantes para que la organización cambie, se adapte y crezca, de tal forma que cumpla las exigencias del medio ambiente. Así las relaciones entre las organizaciones y el medio ambiente son altamente complejas. Leavitt, Dill y Eyring resumen lo anterior diciendo que las "organizaciones viven en un mundo humano, social, político, económico"

Roerber resalta que "las organizaciones no son sistemas cerrados, obedientes a sus propias leyes, sino sistemas abiertos, sensitivos y sujetos a los cambios en sus ambientes. Podemos llamarlas sistemas porque tienen límites (aunque estos no sean fácilmente definidos) y capacidad para la autopropagación y el crecimiento. Son "abiertos" porque existen por el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y su transformación dentro de sus límites.

"El propósito fundamental de las organizaciones, como el de todos los sistemas, es su sobrevivencia o el mantenimiento de su estabilidad interna. Pero esto supone una multiplicidad de objetivos y funciones a través de los cuales se alcanza la estabilidad, involucrando múltiples interacciones con el ambiente.

La organización en sí, consiste en un número de subsistemas dinámicamente interdependientes y de cambios, en algunos de los cuales puede afectar los otros subsistemas. De la misma forma, la organización es en sí un subsistema en un ambiente que consta en muchos otros sistemas, todos dinámicamente interdependientes".

La interacción continua entre una organización y su ambiente introduce un elemento de control ambiental en la organización. Las estrategias para lidiar el ambiente de la organización pueden ser en rigor clasificadas como competencia y cooperación. Son estrategias diferentes que representan una medida de control

ambiental de las organizaciones, ya que permiten que "extraños" participen de los procesos de decisión de la organización o establezcan límites para los mismos.

Thompson y McEwen (1975) prefieren diferenciar entre la competencia y los tres subtipos de estrategia cooperativa: ajuste, coopción (cooptación) o coalición. Los puntos de vista de esos dos autores son los siguientes:

1. La competencia es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones medida por un tercer grupo. En el caso de una industria, el tercer grupo puede ser el comprador, el proveedor, el potencial de la fuerza de trabajo, etc. Es un complejo sistema de relaciones que incluye la búsqueda de recursos, por ejemplo, los compradores (o clientes) o los miembros potenciales. Es un proceso en el que la elección del objetivo por la organización es controlada, en parte, por el ambiente.

2. El ajuste se refiere a las negociaciones para un acuerdo en cuanto al cambio de bienes o servicios entre dos o más organizaciones. Aunque las expectativas son estables, la organización no puede suponer la continuidad de las relaciones. Es necesario, entonces, realizar revisiones periódicas de las relaciones con los proveedores, distribuidores, legisladores, trabajadores, etc. El ajuste es la negociación llevada a cabo para la obtención de una decisión sobre el comportamiento futuro, satisfactorio para los otros. El ajuste periódico de relaciones encuentra su forma dramática en los acuerdos colectivos entre los trabajadores y la empresa. A diferencia de la competencia, involucra interacción directa con otras organizaciones del ambiente, no con un tercer partido, y parece invadir el proceso real de decisión.

3. La coopción es un proceso para absorber nuevos elementos en el liderazgo o en la estructura de determinación de la política de una organización, como un recurso para impedir amenazas a su estabilidad o existencia. Es una invasión en el proceso de decisión de los objetivos. Aunque el término sea reciente, la aceptación de representantes de otras organizaciones (bancos, instituciones financieras, etc.) por el grupo dirigente, es una costumbre muy antigua entre firmas que tienen compromisos financieros. La coopción reduce las posibilidades de acciones antiéticas por dos o más organizaciones, y auxilia la integración de las partes heterogéneas de una sociedad compleja. Limita igualmente la oportunidad para que una organización escoja sus objetivos de manera arbitraria y unilateral.

4. La coalición se refiere a una combinación de dos o más organizaciones para un objetivo común. Se trata de una forma extrema de condicionamiento ambiental de los objetivos de una organización. Dos o más organizaciones actúan como una sola en relación con determinados objetivos, principalmente cuando hay necesidad de apoyo o recursos imposibles de obtener aisladamente por las organizaciones. La coalición exige el compromiso de decisión conjunta de actividades futuras y así, limita decisiones arbitrarias o unilaterales. Es, por lo tanto, una forma de control social.

La interacción organización-ambiente puede ser considerada sobre los dos aspectos siguientes: los cambios originados internamente en la organización y los cambios generados de inicio externamente.

En resumen, las organizaciones son profundamente influidas por las fuerzas del ambiente que provocan cambios organizacionales, los cuales, a su vez, también influirán sobre el ambiente provocando cambios ambientales y así sucesivamente. El proceso es retroalimentado continua y dinámicamente.

Emery y Trist (1965)³¹ identifican cuatro tipos de ambientes que denominan: "contextos causales" ambientales. Para adaptarse a las condiciones mutables, las organizaciones necesitan reconocer el grado de complejidad del ambiente en que operan. Los cuatro tipos de "contextos causales" son presentados así:

1. Ambiente plácido y casual. Es el tipo más sencillo de ambiente, donde los objetivos son relativamente inmutables y distribuidos aleatoriamente. Con relación a las organizaciones, la crítica hecha a ese tipo de ambiente es la de que no distingue tácticas de estrategias. Las organizaciones pueden existir adaptativamente como unidades pequeñas y simples. Es un tipo de ambiente estable y plácido, muy poco sujeto a cambios. Corresponde al mercado clásico del economista, donde ocurre la competencia pura. Organizaciones concurrentes venden productos homogéneos; cada Organización es tan pequeña en relación con el mercado entero, que no influye el ambiente del mercado. En razón de su tamaño pequeño, este tipo de organización no afecta a otras.

2. Ambiente plácido y segmentado. Es un tipo de ambiente que también es estático. Sin embargo, sus objetivos no son distribuidos aleatoriamente, sino agrupados en segmentos. En este tipo de ambiente, existe la necesidad de que la estrategia sea distinta de la táctica, ya que la organización crece en tamaño, se vuelve multifuncional y tiende al control y a la coordinación centralizadas. Corresponde al modelo económico de la "competencia imperfecta", o sea, ocurre

³¹ Emery, F. E. y Trist, E., Sistemas de planeamiento y control en la empresa, teoría y tecnología, Buenos Aires. Ateneo, 1976.

competencia monopolística. Los productos o servicios ofrecidos por las organizaciones concurrentes son diferenciados.

Cada organización debe conocer algo al respecto del mercado y reflejar ese conocimiento en el diseño de su producto o servicio. La organización puede llegar a poseer cierto control en el ambiente del mercado, pero no afectar directamente a las otras organizaciones.

3. Ambiente perturbado y reactivo. Es un tipo de ambiente más dinámico que estático. Consiste en un ambiente segmentado, constituido por más de un sistema del mismo tipo. Algunas organizaciones buscan mejorar su posición frente a los otros competidores que procuran conocerlos para "ganar el juego". La estrategia es diferente de la táctica y los controles se descentralizan. Para mantener la estabilidad de las operaciones se hace necesario que los competidores lleguen a acuerdos entre sí.

4. Ambiente del tipo campo turbulento. Este cuarto tipo de ambiente es dinámico, pero en otra dimensión, o sea que las propiedades dinámicas emergen no solamente de la interacción de los sistemas componentes identificables, sino también del campo en sí. La turbulencia es el resultado de la complejidad y del carácter multifacético de las interconexiones causales. Las organizaciones consideradas individualmente no pueden adaptarse adecuadamente apenas por intermedio de la concurrencia en sus interacciones. Estas necesitan examinar la creciente importancia de la colaboración como reacción para enfrentar las áreas de relevante incertidumbre tecnológica.

Al colaborar entre sí, las organizaciones proporcionan un mecanismo de control que sirve para ayudarlas dentro del complejo. Esas organizaciones no poseen un modelo correspondiente en la teoría económica. Una de las características importantes de ese tipo de ambiente es el de las relaciones de colaboración y cooperación entre las organizaciones para reducir las áreas de incertidumbre aportadas por la tecnología. Es así como las organizaciones diferenciadas se vuelven positivamente correlacionadas.

El ambiente de tipo turbulento influye directamente en el diseño y en el desarrollo organizacional, causándole profundo impacto. Kingdon (1973) sintetiza tal idea de la siguiente manera:

a) Las acciones colectivas de las organizaciones en el complejo amplían el problema colectivo de lidiar la incertidumbre tecnológica y crean una incertidumbre adicional por causa de las relaciones interorganizacionales formadas.

b) Por el tamaño y la composición del complejo, existe una profunda interdependencia de consideraciones económicas y de

otras facetas de la sociedad. El resultado es un creciente aumento de la legislación y de la reglamentación pública.

c) Las organizaciones individuales dentro del complejo organizacional utilizan la investigación y desarrollo para alcanzar la capacidad de hacer desafíos competitivos. Esto provoca un ambiente de cambio que es continuamente introducido en el complejo.

Starbuck habla de la selección ambiental (las organizaciones tienen acceso potencial a un amplio número de ambientes, sin embargo, los seleccionan entre varios grados de alternativas de ese complejo conjunto) y de percepción ambiental (las organizaciones perciben subjetivamente sus ambientes, o sea, de la misma forma que una organización percibe su ambiente como imprevisible, complejo e inestable, otra podrá percibirlo estético y fácilmente comprensible) para referirse a la invención ambiental: los ambientes organizacionales son ampliamente inventados por las organizaciones, que pasan a definirlos subjetivamente. De ahí ese carácter relativista y ambiguo.

Concepto de eficiencia organizacional. La literatura sobre eficiencia organizacional es relativamente voluminosa. Muchos autores hablan sobre eficiencia empresarial en función de lucro, ventas, facturaciones u otros términos semejantes. Otros autores sugieren criterios financieros, como costo por unidad, porcentaje de lucro sobre ventas, crecimiento del valor en almacenamiento, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y lucratividad, etc.

Katz y Kahn ³² aseguran que "como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente mientras sean capaces de mantener negentropía, o sea, importación sobre todas las formas de cantidades mayores de energía del que ellas desarrollan el ambiente como producto. La razón es obvia. La entrada de energía en una organización en parte es invertida directamente y objetivada como salida organizacional. Sin embargo, una parte de la entrada absorbida es consumida por la organización.

Para poder hacer el trabajo de organización transformadora, la misma organización necesita ser creada, recibir energía y ser mantenida. Tales requisitos están reflejados en la inevitable pérdida de energía entre entrada y salida. Casi todas las organizaciones absorben energía por lo menos de dos formas: personas, como fuentes de energía, y materiales, los cuales necesitarán de inversión de energía en la búsqueda, en la extracción o en su elaboración parcial.

³² Katz y Kahn, pág. 87

Los autores critican las distinciones contables entre las fuentes de energía, entre los usos que cada una tendrá y la clasificación de entrada de energía de personas como directa o indirecta, dependiendo de la proximidad de la transformación básica en que la organización está empeñada. Generalmente, la mano de obra directa se refiere a toda energía que actúa directamente sobre los materiales que entran en la organización (producir, vender, etc.), mientras que la mano de obra indirecta se refiere a la energía que actúa directamente sobre los otros miembros de la organización (supervisión o servicios de asesoría) o sobre materiales que ya no son parte de la transformación organizacional (planeamiento, estudios de tiempo, contabilidad, etc.).

Los materiales son igualmente clasificados en proveedor (materiales consumidos en el proceso de transformación de la organización, dando como resultado el producto) o equipos (material "eterno" e "indestructible" que facilita la transformación por la organización, pero que no es en sí transformado). En la práctica, la distinción no es nítida, ya que los equipos también son consumidos, aunque lentamente. Critican también los autores la medida del input y del output de la organización que no se realiza en términos de energía, ni a través de cualquier otro denominador común, que pueda ser traducido prontamente en alguna medida de energía.

Se utilizan toneladas, metros, horas, litros, etc., de acuerdo con el material o a la mercancía. La medida más próxima es el dinero (costo) que no es necesariamente comensurable con la entrada y la salida de energía. Los propios economistas reconocieron la desventaja de usar el dinero como unidad de medida en circunstancias que soliciten inversión de energía y rendimiento psíquico.

Para Katz y Kahn, la eficiencia se refiere a cuánto de entrada de una organización surge como producto y cuánto es absorbido por el sistema. Se relaciona con la necesidad de sobrevivencia de la organización. La eficiencia organizacional se relaciona con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización son maximizadas, lo que es determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y su éxito en obtener condiciones ventajosas o entradas de que necesita. La eficiencia busca incrementos por medio de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización, por medio de técnicos y economistas (eficiencia) y por medio de políticos (no económicos).

Recientemente algunos teóricos de la administración y de la organización sugirieron medidas de eficacia administrativa en función de la utilización de activos humanos. Entre otros Argyris, Bennis, Etzioni, Likert, Georgopoulos, Mahoney y Jones, McGregor y Selznick reforzaron este punto de vista.

Likert.³³ por ejemplo, critica fuertemente las medidas tradicionales de la eficacia administrativa: "Todas las medidas de resultado final proporcionan datos de hecho consumados, es claro. Esto es válido para medidas de producción, gastos de material, costos, lucros y demás datos del área financiera. Como lo saben los administradores que han tenido éxito, esas mediciones son valiosas; pero, no obstante, su poder previsor es bastante limitado"

Frecuentemente, las mediciones de los resultados sólo sirven para "atracancar la puerta después de efectuado el robo de joyas" Likert considera como variables que intervienen algunos factores como cualidades de la organización humana: nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente; interviniendo efectivamente y alcanzando decisiones adecuadas. Esas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización .

Negandhi resalta que la sobrevivencia y el crecimiento de la organización como negocio dependen de su fuerza financiera o económica: algunos datos como lucro, costo por unidad, volumen de ventas, etc., son buenos indicadores de la fuerza financiera de la firma. Sin embargo, esos outputs son el resultado de aquello que la organización entera hizo (incluyendo su tecnología, recursos, etc.) más que el resultado de la acción administrativa.

Hipotéticamente, los administradores apenas si pueden no solo sobrecargar una organización drenando sus potenciales de largo plazo, sino también impulsarla para alcanzar altos lucros y ventas elevadas a corto plazo. Resulta así equivocado utilizar apenas estos índices económicos para medir la eficacia administrativa, especialmente en países subdesarrollados, donde prevalecen las condiciones de mercado vendedor.

Dentro de esas circunstancias, alega Negandhi, se hacen necesarios otros criterios para evaluar adecuadamente la eficacia administrativa. Hay una serie de medidas orientadas para el comportamiento con la finalidad de evaluar la eficacia administrativa. No hay duda de que ésta se encuentra fuertemente asociada al clima y a la moral. Basándose en Argyris, Likert y otros, Negandhi sugiere las siguientes:

1. capacidad de la administración en atraer una fuerza de trabajo de alto nivel;
2. moral de los empleados y satisfacción en el trabajo;
3. rotación de personal y ausentismo;

³³ Likert. *Revsis. New patterns of Management*. New York: Mc Graw Hill, 1969.

4. relaciones interpersonales en los conjuntos organizacionales;
5. relaciones departamentales (entre los subsistemas)
6. percepción de los ejecutivos respecto de los objetivos globales de la organización
7. utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel; y
8. eficacia organizacional en adaptarse al ambiente externo.

Argyris ³⁴ en función de esas proposiciones, resalta que las siguientes propiedades son esenciales para cualquier organización viva:

1. mantenimiento de las mismas, o sea, mantenimiento de la estructura interna del sistema, mediante las actividades formales e informales unidas a la autoridad y al control;
2. alcance de un objetivo específico o sea el comportamiento organizacional, que propenda por la realización del objetivo de la organización;
3. adaptación al ambiente externo y
4. mantenimiento del estado de intercorrelación de las partes.

En resumen, Argyris ve en esta definición de organización tres especies de actividades que están implícitas:

1. alcance de objetivos.
2. mantenimiento del sistema interno;
3. adaptación al ambiente externo.

A esas actividades Argyris les da el nombre de esenciales. Para que la organización alcance la eficacia concomitantemente debe valerse de esas tres actividades esenciales.

Después de un estudio sobre los requisitos teóricos que una organización como sistema abierto debe poseer, Georgopoulos elabora una lista de siete problemas organizacionales básicos:

³⁴ Argyris. pág. 137

1. La capacidad de la organización en adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio eficaz con él, constantemente. Esto incluye la capacidad de responder eficazmente a los cambios ocurridos en el mundo exterior: obtener recursos y personal, mantener relaciones ventajosas con grupos externos, proyectar una imagen favorable, mantener una reputación favorable en la comunidad, e influir generalmente sobre el ambiente para beneficiar el sistema y sus miembros en relación con todos los aspectos de la articulación organización-ambiente.

2. La capacidad de la organización para desarrollar y ubicar recursos disponibles, facilidades, fondos y personal de la manera más apropiada; manipular problemas relacionados con el acceso y distribución de autoridad, recompensas e información entre los participantes; resolver problemas concernientes a la especialización del trabajo, y la ubicación de las tareas y funciones entre departamentos, grupos y miembros.

3. La capacidad de articular y coordinar constantemente, en el tiempo y en el espacio, los más diversos, y a la vez relacionados, papeles y actividades interdependientes de sus muy diferentes staffs y miembros, de modo que las energías y esfuerzos de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas del sistema y para el alcance de los objetivos organizacionales.

4. La capacidad del sistema de integrarse así mismo. Esto incluye las funciones necesarias asociadas con el problema de integrar miembros individuales al sistema y asegurar su cooperación y concordancia y el problema de integrar todas las partes del sistema social una con la otra, de modo que la organización total alcance cierta unidad social-psicológica, global y coherente. Generalmente, esto involucra el desarrollo de valores organizacionales comunes y normas distribuidas, actitudes y comprensiones mutuas, que sirven para proporcionar un universo común al desarrollo de los diferentes grupos y miembros, y para socializar y unir firmemente los miembros al sistema.

5. La capacidad de minimizar y resolver las tensiones y conflictos que surgen dentro de la organización, particularmente fricciones y confrontaciones entre grupos interactuantes y miembros, y entre participantes de igual estatus, y de administrar y controlar tensiones y presiones dentro del sistema.

6. La capacidad de alcanzar y mantener altos niveles (en términos de cantidad, calidad y costo) de resultados (outputs). Esto involucra la capacidad de maximizar el desempeño eficiente y confiable en todos los departamentos, grupos y miembros, en todos los niveles y a su vez dependiente de la maximización por el sistema de oportunidades para el alcance de objetivos personales y satisfacción en el trabajo por parte de los miembros.

7. La capacidad de la organización en presentar su identidad e integridad como un sistema de problemas distinto, o de mantener asimismo su carácter básico y su viabilidad con relación a los cambios que constantemente ocurren dentro y fuera del sistema, incluyendo confusión y amenazas para su sobrevivencia o el bienestar de la organización

La eficacia y el éxito organizacional constituyen realmente un problema muy complejo en razón de sus múltiples relaciones con los elementos relacionados con la organización. Buscamos apenas mostrar algunos aspectos fundamentales. Lo que es un hecho, sin embargo, es que la comunicación organizacional desempeña un papel de suma importancia en el alcance de la eficiencia (hacer las cosas correctamente) y de la eficacia (alcanzar los objetivos) organizacionales.

EL ENFOQUE DE KATZ Y KAHN

Katz y Kahn (1966) desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo, por intermedio de la aplicación de la teoría de los sistemas a la teoría de las organizaciones. Después de comparar las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponen aquellos autores que la teoría de las organizaciones se libere del dilema individuo-estructura, que los enfoques psicológico y sociológico no lograron resolver y que busquen solucionarlo por intermedio de la teoría general de sistemas. Según el modelo propuesto por ambos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto.

Para Katz y Kahn la organización como un sistema abierto presenta las siguientes características:³⁵

1. Importación-transformación-exportación de energía. La organización recibe insumos del ambiente y necesita de refuerzos renovados de energía de otras instituciones o de personas o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida. Después de la importación (entrada) los sistemas abiertos transforman o procesan la energía disponible (transformación, conversión o procesamiento). La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, servicios prestados, mano de obra entrenada, etc. Esas actividades conllevan alguna reorganización de los insumos.

Los sistemas abiertos exportan (salida) ciertos productos o resultados para el medio ambiente.

³⁵ Katz y Kahn, pág. 28-37

El ciclo importación-procesamiento-exportación constituye la base del sistema abierto en su interacción con el medio ambiente.

2. Los sistemas como ciclos de eventos. El patrón de un cambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta para el ambiente suplente las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Es así como la energía colocada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. Señalan dichos autores que son más los eventos, que las cosas, las que se hallan estructuradas, de modo que la estructura social es un concepto más dinámico que estático. Las actividades están estructuradas de modo que comprendan una unidad en su terminación o cierre. Un ciclo de eventos, que se encierra sobre sí mismo, es una forma simple de estructura. Tales ciclos únicos también pueden combinarse para que resulte una estructura mayor de eventos o un sistema de eventos.

"El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, de transformaciones y de salidas. De esos tres procesos sistémicos básicos, la entrada y la salida son transacciones que envuelven el sistema y ciertos sectores de su ambiente inmediato; la transformación o proceso es un método contenido dentro del propio sistema. Las transacciones, a través de las cuales las agencias aceptan el producto sistémico, se encuentran típicamente unidas a las transacciones por medio de las cuales nuevas entradas se encuentran disponibles para el sistema. Localizar un sistema, especificar sus funciones y comprenderlas, requiere por lo tanto, que este proceso energético cíclico sea identificado y rastreado".³⁶

3. Entropía negativa. "La Entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y finalmente a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A ese proceso reactivo de obtención de reservas de energía se le da el nombre de Entropía negativa."³⁷

4. Información como insumo, retroinformación negativa y proceso de codificación. Los sistemas vivos reciben, como insumos, materiales que contienen energía y que son transformados o alterados por el trabajo hecho. Sin embargo, reciben también entradas de carácter informativo y que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación con él.

Para los autores, el tipo más simple de entrada de información es la retroinformación negativa (negativa feedback) que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían de regreso

³⁶ Katz y Kahn. pag. 29

³⁷ Katz y Kahn. pag. 30

información sobre los efectos de su operación a algún mecanismo central o subsistemas, el cual actúa sobre tal información y mantiene el sistema en la dirección correcta.

Cuando la retroinformación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece, mientras su frontera se desvanece, ya que tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el camino correcto sin absorber o gastar demasiada energía. Por otro lado, el proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente, apenas en relación con las señales de información para las cuales está sintonizado. La codificación es un sistema de selección de entradas por medio del cual los materiales son rechazados o aceptados y traducidos para la estructura. La confusión del ambiente es simplificada en algunas categorías significativas y simplificada para el sistema.

5. Estado firme y homeostasis dinámica.³⁸ El sistema abierto busca mantener cierta constancia en el intercambio de energía importada y exportada del ambiente, asegurando su carácter organizacional y evitando el proceso entrópico. Es así como los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme: existe un influjo continuo de energía del ambiente exterior y una exportación continua de los productos del sistema; sin embargo el cociente de intercambios de energía y las relaciones entre las partes continúan iguales. El estado firme se observa claramente en el proceso homeostático que regula la temperatura del cuerpo: las condiciones externas de temperatura y humedad pueden variar, pero la temperatura del cuerpo permanece igual.

Sin embargo, a pesar de que la tendencia más simple del estado firme sea la homeostasis, su principio básico es la preservación del carácter del sistema: el equilibrio casi estacionario propuesto por Kurt Lewin. Según este concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimilan las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. Los altos y bajos de ese ajuste continuo no siempre traen el sistema de regreso a su nivel primitivo. Es así como los sistemas vivos presentan un crecimiento o expansión en el cual maximizan su carácter básico, importando más energía de la necesaria para su salida, con miras a garantizar su supervivencia y obtener algún margen de seguridad, además del nivel inmediato de existencia.

6. Diferenciación. La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, esto es, a la multiplicación y a la elaboración de funciones: lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna. Los patrones difusos y globales son substituidos por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas. La diferenciación es una tendencia para la elaboración de la estructura.

³⁸ Katz y Kahn, pág. 32

7. Equifinalidad. Los sistemas abiertos son caracterizados por el principio de equifinalidad propuesto por Von Bertalanffy: un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales. A medida que los sistemas abiertos desarrollan mecanismos regulatorios (homeostasis) para regular sus operaciones, la cantidad de equifinalidad puede ser reducida. Sin embargo, la equifinalidad permanece: existe más de un modo del sistema para producir determinado resultado, o sea, que existe más de un método para la consecución de un objetivo. El estado estable del sistema puede ser alcanzado a partir de condiciones iniciales diferentes y por medios diferentes.³⁹

8. Límites o fronteras. Siendo un sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, o sea, barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites o fronteras definen no sólo la esfera de acción del sistema, sino también su grado de apertura (receptividad de insumos) en relación con el ambiente.

Katz y Kahn desarrollan un modelo de sistema de *input-output* de energía a partir de la teoría del sistema abierto de Von Bertalanffy, en el cual el resultado de la energía de la producción, reactiva el sistema. Para ambos, las organizaciones sociales son sistemas abiertos, porque el input de energía y la conversión de salida en nueva entrada de energía consiste en transacciones entre la organización y su medio ambiente. Siendo un sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras que definen el volumen y la intensidad de esas transacciones con el ambiente.

Las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, que a su vez, constituyen una clase de sistemas abiertos. Como clases especiales de sistemas abiertos, tienen propiedades que les son peculiares pero comparten otras propiedades en común con todos los sistemas abiertos. Los sistemas abiertos también participan de las características de la entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. No se encuentran en reposo, sino que tienden a la elaboración y a la diferenciación, tanto en virtud de la dinámica de subsistemas como por la relación entre crecimiento y supervivencia.

Los sistemas sociales, a diferencia de las demás estructuras básicas, no tienen limitación de amplitud. Las organizaciones sociales no se encuentran en un vacío físico: ellas están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, de recursos materiales, de fábricas y de otros artefactos: sin embargo, esos elementos no se encuentran en cualquier interacción natural. El sistema social es independiente de cualquier parte física determinada, pudiendo sustituirla. Es la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas.

Por lo tanto, no tiene estructura independiente de su funcionamiento. Mientras que los sistemas físicos o biológicos tienen estructuras anatómicas que

³⁹ Katz y Kahn, pág. 35

pueden ser identificadas (como los automóviles u organismos) aunque no están en funcionamiento, los sistemas sociales no pueden ser representados por medio de modelos físicos. Hay una enorme diferencia entre la estructura socialmente planeada del sistema social y la estructura física de la máquina o del organismo humano de los sistemas físico o biológico.

Para estos autores, la teoría del sistema abierto es más una estructura, un modelo en el sentido más amplio, que propiamente una teoría específica. Busca describir el comportamiento de los organismos vivos, siendo también aplicable a las organizaciones para explicar su secuencia de eventos y formular modelos de organización; de ahí su ventaja como teoría de la organización.

La organización no posee estructura ni autonomía física identificable y permanente. Su estructura sólo puede ser identificada como ciclos de eventos o sea que es inseparable de su funcionamiento. Todos los sistemas sociales, inclusive las organizaciones, consisten en actividades organizadas de una cantidad de individuos. Que son complementarias o interdependientes en relación con algún output o resultado común. Son repetidas, relativamente duraderas y unidas en el espacio y en el tiempo. La estabilidad o recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía en el sistema, en relación con la transformación de energías dentro del sistema y en relación con el producto resultante, o salida de energía.

Mantener esa actividad organizada requiere renovación continua del flujo de energía, lo que, en los sistemas sociales es garantizado por el retorno de energía del producto o resultado. El sistema abierto no se agota porque puede importar energía del mundo que lo rodea; por eso, la operación de la Entropía es contrarrestada por la importación de energía y el sistema vivo se caracteriza más por la Entropía negativa, que por la positiva. Es lo que los autores llaman de negentropía.

La teoría de sistemas está fundamentalmente interesada por los problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia y no por los atributos constantes de los objetos.

1. Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud, como ya vimos anteriormente, porque están constituidos por eventos o acontecimientos y no por partes físicas.

2. Los sistemas sociales necesitan de producción y mantenimiento de entradas, como se vio anteriormente; las entradas de mantenimiento son importaciones de energía que sustentan el sistema; las entradas de producción son las importaciones de energía procesadas para proporcionar un resultado productivo. Los autores se refieren a estados de ingreso de producción como las motivaciones que atraen a las personas hacia sistemas sociales y las mantienen

funcionando dentro de ellos. Esa diferencia entre entradas de producción y entradas de mantenimiento está basada en la distinción hecha por Cattell, entre sinergia efectiva y sinergia de mantenimiento en su estudio sobre dinámica de grupo. Para Cattell, sinergia es la suma total de energía que un grupo puede comandar. La parte de la energía consumida para mantener la existencia del grupo es sinergia de mantenimiento, mientras que la que es consumida para ejecutar los objetivos del grupo, es sinergia efectiva.

3. Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada, o sea, que son sistemas esencialmente inventados, hechos por el hombre e imperfectos. Los sistemas sociales se basan en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos. A pesar de la rotación de personal, presentan constancia en los patrones de relaciones.

4. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Es así como necesitan utilizar fuerzas de control para reducir la variabilidad y la inestabilidad de las acciones humanas, situándolas en patrones uniformes y dignos de confianza. Son tres los tipos de fuerzas que reducen la variabilidad humana:

- a) las presiones del ambiente o de la tarea en relación a las necesidades.
- b) las exigencias de los valores y de las expectativas compartidas.
- c) la imposición de reglas por parte de la organización cuya violación sugiere alguna penalidad o sanción negativa.

La variabilidad del comportamiento social es controlada por uno o más de esos mecanismos en todos los sistemas sociales.

5. Las funciones, las normas y los valores como los principales componentes del sistema social: "Las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas. Originalmente, las funciones se desarrollan a partir de requisitos de la tarea. Dentro de la organización constituyen formas o patrones de comportamiento requeridas de todas las personas que desempeñan una parte en cada relación funcional, sin que se consideren los deseos personales o las obligaciones interpersonales que son irrelevantes a tal relación.

"Las normas son expectativas generales con carácter de exigencia, alcanzando a todos a quienes incumbe el desempeño de una función en un sistema o subsistema.

"Valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas" ⁴⁰

De esa manera, los comportamientos de función de los miembros, las normas que prescriben y sancionan esos comportamientos y los valores en que las normas se hallan implantadas constituyen las bases sociopsicológicas de los sistemas sociales y proporcionan los cimientos para su integración.

6. Las organizaciones sociales representan el desarrollo más claro de un patrón de funciones interligadas que delinean formas de actividades prescritas o estandarizadas. Constituyen un sistema formalizado de funciones donde "las reglas que definen el comportamiento independiente esperado de quienes ocupan posiciones en el sistema son explícitamente formuladas; y para la imposición de las reglas existen las sanciones" ⁴¹

7. El concepto de inclusión parcial. Katz y Kahn se refieren al concepto de inclusión parcial desarrollado por F. H. Allport para referirse al involucramiento segmentario de las personas en grupos sociales. No todo individuo está incluido como miembro de su organización, ya que ésta no necesita ni solicita a la persona enteramente. Las personas pertenecen a muchas organizaciones y un único ambiente organizacional es incapaz de obtener el pleno empeño de sus personalidades. Ellas se incluyen apenas parcialmente en las organizaciones.

8. La organización en relación con su medio ambiente. El funcionamiento organizacional debe ser estudiado en relación a las transacciones continuas con el medio que lo envuelve.

a) Sistemas, subsistemas y supersistemas. "Los sistemas sociales como sistemas abiertos, dependen de otros sistemas sociales; su caracterización como subsistemas, sistemas o supersistemas es relativa a su grado de autonomía en la ejecución de sus funciones y a los intereses particulares del investigador. Del punto de vista societario, la organización es un subsistemas de uno o más sistemas mayores y su vinculación o integración con ellos, afecta su modo de operación y su nivel de actividad" ⁴²

b) Apertura de sistema. Se refiere al grado en que el sistema es receptivo a todos los tipos de entradas. Los sistemas varían

⁴⁰ Katz y Kahn, pág. 54.

⁴¹ Katz y Kahn, pág. 67

⁴² Katz y Kahn, pág. 76-78

enormemente cuanto la franja general de entradas que pueden ser absorbidas y en cuanto la apertura a determinados tipos de imputes.

c) Fronteras de sistema. Son las líneas de demarcación o regiones para la definición de la actividad apropiada o para importaciones del sistema. Se refieren a los tipos de condiciones de barrera entre el sistema y su medio lo que ocasiona grados de apertura del sistema. En la teoría de sistemas se define frontera como el área en donde ocurre un menor intercambio de energía o información que en el sistema en sí.

d) Codificación del sistema. Es la principal manera de actuar con el objetivo de asegurar especificaciones para la toma de información y de energía, describiendo las barreras y su funcionamiento real para separar el sistema de su medio ambiente. Los sistemas sociales desarrollan mecanismos para bloquear ciertos tipos de influencia ajena y para transformar lo que es recibido de acuerdo con una serie de categorías de código. El concepto de código es aplicado tanto en la selección y en la transformación de todos los tipos de imputs, como también en el proceso de informaciones.

e) Espacio organizacional Constituye el sitio exacto de las actividades organizacionales y las distancias de comportamiento entre los miembros en el desempeño de sus tareas relacionadas con la organización. El espacio organizacional es diferente del espacio físico, a pesar de ser este uno de sus componentes. Los miembros de una organización pueden estar sometidos a cuatro tipos de separación en el espacio organizacional:

1. separación geográfica, que hace que los grupos desconozcan el espacio organizacional ocupado por los otros grupos;
2. separación funcional, desarrollada a partir de separaciones departamentales;
3. separación de estatus o prestigio de la función y de la posición, que separa a los trabajadores del personal de oficina (prestigio), por ejemplo las secretarías de sus jefes (jerarquía); y
4. separación por el poder, basada en la jerarquía de autoridad de la organización. Está relacionada con el estatus y el prestigio, pero no es idéntica a ellos.

f) Cultura y clima organizacionales. Recuerdan Katz y Kahn que "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabús, costumbres y estilos. El clima, o cultura, del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo"⁴³

⁴³ Katz y Kahn, pág. 85

CAPITULO 2

EL SISTEMA

COMUNICATIVO

El mundo en que vivimos es fundamentalmente un lugar de seres humanos, gran parte de las acciones dirigidas a otros y que éstos nos dirigen son, en todo o en parte, actos de comunicación, alcancen o no la expresión verbal. Esto resulta igualmente cierto respecto a conducta presentada en las organizaciones y en otros contextos. Se ha dicho (capítulo 1) que las organizaciones humanas son sistemas informativos y energéticos y que cada una ha de aceptar información y utilizarla. El ingreso y la distribución de información son también procesos energéticos, desde luego, pues las acciones de enviarla y recibirla exigen energía para llegar a su consumación; sin embargo, esta demanda de energía es mínima en comparación con su importancia y consecuencias como actos simbólicos, como actos de comunicación y control.

Cualquier organización, por pequeña que sea, posee una estructura organizacional, la cual está constituida por "los patrones de relaciones y obligaciones formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, etc."¹ La manera más común de representar dicha estructura es a través de los organigramas. El análisis de estos esquemas nos permite observar cuáles son los patrones formales esperados de comunicación dentro de la organización.

Lo anterior nos lleva a ver que la comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues

¹Rogers, E. M y Agarwala, R., *The mathematical Theory of Communication*. Illinois University Press: Urbana, 1981, pág 83.

proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de actividades y la obtención de metas y objetivos organizacionales.

En este sentido, la comunicación, el intercambio de información y la transmisión de significados es esencia misma de un sistema social u organización. El insumo de energía física depende de la información que se tenga sobre él, y el insumo de energía humana es posible sólo mediante actos de comunicación. De modo similar, la transformación de energía (la realización del trabajo) depende de la comunicación entre la gente de cada subsistema organizacional y de la comunicación entre subsistemas. El producto exportado adquiere significado cuando satisface necesidades y deseos y su uso queda adicionalmente influido por la propaganda o por las relaciones públicas creadas a su alrededor. El grado de apoyo que una organización recibe de su ambiente social se ve afectado también por la información que grupos de élite y el público en general, han adquirido sobre las metas, actividades y logros de la organización.

De este modo, la comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad; es posible resumir en ella formas de interacción grupal como son: influencia, cooperación, contagio o imitación social y liderazgo. Aquí no se tomará la comunicación en tan amplio sentido, pues se hará hincapié en los aspectos estructurales del proceso de información en las organizaciones, prestando atención también a la base determinada por el rol o papel que determina en mucho la transmisión y recepción mensajes a los miembros de la organización.

El flujo de información total y libre es un paso saludable en el manejo de problemas intraorganizacionales, así como en las relaciones de una organización con el sistema social que la incluye; sin embargo, se está ante una burda simplificación extrema, pues la comunicación, igual que elimina problemas, los trae a la superficie. En pocas palabras, es necesario adecuar la defensa que se haga de las necesidades de comunicación respecto al tipo de información conveniente para resolver un problema dado, así como a la naturaleza del proceso de comunicación entre individuos, grupos y subsistemas dentro de la organización.

No deben verse a las necesidades de comunicación como un proceso ocurrido entre quien envía el mensaje y cualquier receptor potencial, sino en relación al sistema social en el que ocurren respecto a la función (rol) particular que realizan dentro de ese sistema. Son convenientes los principios generales sobre comunicación como proceso sociopsicológico, pues asientan los límites dentro de los cuales se debe trabajar; pero es necesario complementarlos con un análisis del sistema social, de modo que se apliquen correctamente a situaciones dadas, partiendo de esto a continuación analizaremos la importancia que la

comunicación ha tenido a lo largo de la historia a través de las diferentes escuelas que han estudiado a la organización.

La teoría organizacional y sus diferentes escuelas han concedido relativa importancia al proceso de comunicación en función de sus enfoques. La escuela clásica de organización (administración científica) no considera el flujo de comunicación interna como elemento clave para la consecución de objetivos; de hecho, sólo lo restringe al plano formal. Para esta escuela la comunicación es un simple instrumento para transmitir órdenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores; el objetivo fundamental es lograr obediencia y coordinación para la ejecución del trabajo. De esta forma, se margina a la comunicación vertical ascendente, horizontal e informal.

Para la escuela de las relaciones humanas, la comunicación es sólo un instrumento de autoridad dentro del esquema formal de la organización. Sin embargo, reconoce la existencia de la comunicación informal; importante flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización, al margen de su estructura formal. Para esta escuela la motivación humana es un elemento que influye en la producción; por ello, los propósitos comunicativos en la organización consideran la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la interacción entre los miembros de iguales niveles jerárquicos (comunicación horizontal) y la participación en la toma de decisiones (retroalimentación).

Por otra parte, la escuela de los sistemas sociales otorga una importancia central a los flujos comunicativos que se desarrollan dentro de la organización y entre ésta y su entorno. Dicha escuela define a la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio. Por ello, la alteración de cualquiera de las partes afecta al todo, la organización funciona como un sistema armónico gracias a la acción de cada una de sus partes para conseguir un objetivo común. Cuando el funcionamiento de alguna de esas partes se ve alterado por cualquier circunstancia, el efecto recae en la totalidad de la organización.

Este concepto de interdependencia determina la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones. En la medida en que se optimicen la comunicación interna y la interrelación con el medio, el funcionamiento de cada una de las partes y la organización en general, también se optimizarán. La falta de información, de coordinación o de motivación incide en forma importante en el funcionamiento de las organizaciones y son aspectos que se pueden resolver por medio de la comunicación. Otro aspecto importante dentro de la teoría de sistemas es el que considera a la organización como un sistema abierto, en continua interacción con su medio. Destaca además, que ambos elementos se codeterminan mutuamente; esta interacción se da por medio del flujo comunicativo entre la organización y aquellas entidades que forman su núcleo de relación dentro del entorno societario.

Es posible afirmar que debido a la importancia que la escuela de los sistemas sociales concede al adecuado funcionamiento y a la coordinación de actividades de cada uno de los elementos de la organización, la comunicación tanto interna como externa, formal e informal, horizontal y vertical en ambas direcciones, constituyen el elemento clave para la buena marcha de la organización para este enfoque.

El éxito organizacional radica en la habilidad que la propia organización tenga para utilizar sus recursos. Se ha mencionado en párrafos anteriores que la coordinación de actividades es resultado del uso que hacen los recursos humanos de los financieros, materiales y técnicos, con miras a la consecución de los objetivos organizacionales. También se señaló que la coordinación de actividades sólo es posible gracias a la comunicación.

Dentro del esquema formal de organización están considerados infinidad de procesos, según la magnitud o giro de la misma. Pero independientemente de su red de actividad o tamaño, en toda organización el proceso comunicativo ocupa un lugar destacado, ya que actúa como catalizador de las relaciones personales e institucionales.

La comunicación da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El flujo de comunicación interna abarca aspectos como la obtención de información y la difusión de la misma, para facilitar el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes. Constituye un eslabón entre dirigentes y subordinados, entre decisión y acción.

La comunicación hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización, el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros de la misma, la exteriorización de inquietudes personales y la manifestación de conflictos e inconformidades, los rumores, etc.

El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales involucra procesos de comunicación por medio de la emisión y la recepción de mensajes. Por ello se identifica a la organización como un sistema de proceso de mensajes. Estos se difunden dentro de una organización para conseguir sus objetivos, de acuerdo con políticas establecidas.

Si se identificada a la organización como un sistema de proceso de mensajes donde sus integrantes interactúan, intercambian información y desarrollan actividades para hacer posible la consecución de los objetivos organizacionales, queda claro que el factor dinámico que hace posible esa interacción, esa coordinación de actividades y ese intercambio de información es la *comunicación*. Sin un adecuado flujo de comunicación interna, los individuos

que forman parte de la organización no desarrollan adecuadamente sus actividades y ello repercute en el logro de los objetivos de la misma.

Por ello, es necesario procurar y preservar el buen funcionamiento de la comunicación dentro de las organizaciones, ya que estas no pueden concebirse aisladas de su entorno. Así como cada miembro de una institución o empresa forma parte de ella y su actuación incide en el logro de sus objetivos, la propia organización, a su vez, forma parte de un macrosistema que es la sociedad; en éste contexto, su actuación también incide en el desarrollo de la sociedad.

Sí se ve a la sociedad como un macrosistema y a las organizaciones como parte de éste, es posible detectar la necesidad de una adecuada comunicación e interrelación entre las organizaciones, para el buen funcionamiento y desarrollo de la sociedad. Las organizaciones son sistemas sociales abiertos y complejos que obtienen energía de cambio, tanto de sí mismos como del entorno, a través de las interacciones que se establecen en su interior y entre ellas.

La interacción se desarrolla a través de relaciones personales e institucionales; en la medida en que la comunicación sea efectiva, la interacción lo será también. Aquí es posible identificar la función de la comunicación como catalizador de las relaciones interpersonales y entre instituciones, que se dan en el ámbito organizacional.

Las características de la interrelación comunicativa entre los individuos que integran una organización son el elemento que motivó esta investigación, enmarcada en lo que hoy se conoce como comunicación organizacional.

¿Qué es la comunicación ?

Al tratar de definir a la comunicación a lo largo de la historia se han elaborado un gran número de definiciones. En esta investigación hemos de referirnos no al concepto general sino a aquellas acepciones que definan a la comunicación al interior de una organización.

Golhaber(1984)² hace una recopilación de definiciones hechas por diferentes autores en lo que se refiere a la comunicación organizacional . Redding y Sanborn (1964) definen a la comunicación organizacional como el echo de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización Katz y Kahn (1966) 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 una organización. Sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado por von Bertalanffy (1956,1962) y otros para las ciencias físicas, Katz y Kahn definen a las organizaciones como sistemas abiertos

² Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. México: Diana. 1984. págs. 21-23

y discuten propiedades como importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio al medio ambiente, y el refortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente.

Thayer (1968), basándose también en el método general de los sistemas de comunicación define a la comunicación organizacional, como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización.... Más recientemente Greebaum (1971-1972) incluye al campo de la comunicación organizacional el estudio de la comunicación formal e informal. Haney (1973), sirviéndose del método semántico y general de comunicación, define a la comunicación organizacional como la coordinación por medio de la comunicación de cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas .

De las anteriores definiciones se pueden captar varios puntos en común, señala Goldhaber:³

1. La comunicación ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Finalmente este autor define a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Elementos del sistema comunicativo

El interés por la comunicación ha propiciado el desarrollo de distintos modelos para ilustrar dicho proceso. Podríamos decir que el primer modelo que ilustra este proceso fue el de la Retórica de Aristóteles.

Actualmente uno de los modelos más utilizados y que se considera uno de los más completos es el desarrollado por dos autores clásicos en la materia: Shannon y Weaver (1948). Los elementos básicos que ellos proponen son: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Emisor

La comunicación empieza en el emisor; éste puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.

³ Golhaber, pág. 23

El mensaje

Es la forma que se le da una idea o pensamiento que el emisor desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal. con el fin de obtener una respuesta o producir una acción.

El medio o canal

Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. las organizaciones suministran información a sus miembros a través de distintos medios o canales.

Los medios de comunicación en la organización incluyen tanto los contactos personales como los diversos medios impresos, visuales, audiovisuales empleados por la organización. Incluso los movimientos corporales los gestos faciales y movimientos corporales son medios de transmisión de información.

El receptor

Es la persona o personas que reciben en mensaje del emisor, y que al igual que aquél, está determinado por sus habilidades comunicativas (saber escuchar), sus actitudes (hacia sí mismo hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje), el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición dentro del sistema (estatus)

La codificación

Dentro de este concepto de codificación englobamos los términos de encodificación y decodificación empleado por Shannon y Weaver pues finalmente lo que hacen es pasar al código ya sea del emisor o receptor el mensaje a enviar o el que es recibido.

Una vez que el emisor tiene una idea que comunicar, debe traducirlas en palabras orales o escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor. Esta traducción se le da el nombre de encodificación.

Junto a estos dos elementos (emisor y encodificación),⁴ existen por lo menos cuatro factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación que son: las habilidades comunicativas, las actitudes, el grado de conocimiento y la posición dentro del sistema que tiene la fuente o emisor.

⁴ Martínez de Velasco Alberto y Abraham Nosnik. Comunicación Organizacional partica. manual gerencial. México Trillas. 1991. pág 14-15

Las habilidades comunicativas son: ideas bien pensadas, facilidad de palabra y empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía, reglas gramaticales, etc. cuando se intenta establecer contacto con un receptor potencial

Las actitudes, se pueden definir como los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos, o temas y/o situaciones. Por ejemplo las actitudes del emisor hacia sí mismo y hacia el receptor (personas), actitud hacia el tema que se está tratando (asunto), hacia la propia comunicación (tema).

El grado de conocimiento del emisor sobre el tema. Este conocimiento puede variar desde un alto grado de especialización, hasta poca o nula información del tema.

Posición del emisor dentro del sistema se refiere en cuanto a la función del emisor, el prestigio que tiene ante los demás, por ejemplo, ser gerente, supervisor etc.

Individuos, grupos y organizaciones comparten una característica general que es necesario aceptar como determinante central de la comunicación; el proceso de codificación. Cualquier sistema que sea recipiente de información, se trate de un individuo o de una organización, posee un proceso de codificación característico, una serie ilimitada de categorías de codificación en las que asimila la información que recibe.

Por su naturaleza, el sistema impone omisiones, selección, refinamiento, desarrollo, distorsión y transformación de las comunicaciones que se van recibiendo. Tal y como el ojo humano elige y transforma ondas luminosas a las que está adaptado para dar percepciones de colores y objetos, cualquier sistema hace lo mismo para transformar la estimulación recibida de acuerdo a las propiedades del mismo. Se ha demostrado que los seres humanos llevan consigo, a gran parte de las situaciones en que se ven, series de categorías para juzgar los hechos con que tropiezan.

En gran medida, no vemos primero y definimos después, sino que primero definimos y después vemos. Elegimos en la enorme confusión del mundo externo lo que nuestra cultura ha definido ya por nosotros y tendemos a percibir lo que hemos elegido en la forma que nuestra cultura estereotipó para nosotros.

También las organizaciones tienen sus propios sistemas de codificación que determinan el grado y tipo de información que recibirán del mundo externo y su transformación de acuerdo a los atributos propios del sistema. La limitación más general está en que la posición que la gente ocupe en el espacio organizacional determinará cómo percibirá e interpretará aquella información recibida y su búsqueda de información adicional; en otras palabras, la estructura y

funciones de un subsistema dado se reflejarán en el marco de referencia y en el modo de pensar de quienes desempeñen papeles en ese sector del espacio organizacional. Las funciones y dinámica diferentes de la estructura de producción, el sistema de mantenimiento y el sistema de adaptación indican que cada uno de esos subsistemas responderá de modo distinto al mismo insumo de inteligencia y que, para satisfacer las necesidades propias, cada uno de ellos buscará una información en especial.

Afecta a todos los miembros de una organización el hecho de que están ocupando un espacio organizacional común, en contraste con quienes no son miembros. Cuando se cruzan las fronteras y se es un miembro en funciones de la organización, se toma parte del sistema de codificación de ésta, ya que se han aceptado algunas de sus normas y valores, se ha absorbido parte de su subcultura y se han compartido expectativas y valores con otros miembros. Así, las fronteras causan el dilema de que la persona situada dentro del sistema no pueda percibir y comunicar las cosas del mismo modo que lo hace un extraño. Si una persona se encuentra dentro del sistema, capta el funcionamiento de éste de modo distinto que si se encontrara viéndolo desde fuera. Es sumamente difícil ocupar diferentes posiciones en el espacio social sin que cambie la forma de percibir. Cuando las fronteras son flexibles y los miembros de la organización se ven muy relativamente confinados dentro del sistema.

El problema de la decodificación a través en los niveles jerárquicos del sistema

Si dentro de una organización se tienen problemas de comunicación. Es necesario traducir los mensajes que emanan en una zona de la organización para que sean totalmente efectivos en otras partes. Parsons (1960) con respecto a este principio en la cadena de mando, indicó que en lugar de una cadena unitaria desde la cima hasta la base de la organización, se tienen rupturas significativas entre el nivel institucional y el gerencial y, asimismo, entre éste y el técnico; por ello es necesario transmitir comunicaciones en términos lo bastante generales para que se puedan modificar en cada uno de esos niveles. Se tiene el mismo problema de traducción entre cualquier pareja de subestructuras con funciones propias y un esquema de codificación particular. Si no existe una traducción adecuada a través de las fronteras del subsistema, las comunicaciones aumentarán el ruido que el sistema ya padece.

Sobrecarga de información⁵

El hecho de considerar a los sistemas sociales como redes de comunicación restringidas que tratan a ésta de un modo muy selecto, incluso en canales aceptados, apunta a la posibilidad de una sobrecarga concomitante: que

⁵ Katz, Daniel. Robert I. Kahn. Psicología social de las organizaciones México: Trillas, 1977. págs 256-258.

el insumo de comunicación sea mayor de lo que puede manejar la organización o algunos de sus componentes. Cabe subrayarse la necesidad de coordinar las muchas actividades especializadas que tiene una organización compleja y la consecuente combinación de numerosos papeles del subsistema en puestos técnicos. Como miembros sujetos a limitaciones en su capacidad de comunicación. Necesariamente, la coordinación de muchos ciclos de conducta interrelacionada debe adaptarse a un horario.

No sólo ha de estipularse cada acción dada respecto a su proximidad a otras acciones ocurridas en el mismo espacio, sino también respecto a su duración, procedencia, simultaneidad o sucesión en relación a otros actos. Un planeamiento temporal en interés de la eficiencia, poco tiempo libre deja, si alguno, para que la organización lidie con información no prevista. Recepción, valoración y transformación de información están adaptadas al proceso productivo y obedecen a un programa correspondiente. Incluso si algunas personas que toman decisiones se ven libres de las responsabilidades directas de la producción, han de hacerlo dentro de un periodo limitado.

Sin embargo, coordinar actividades de acuerdo con un programa encara la dificultad de que las organizaciones sociales no existen en un ambiente social constante. Quizá disminuyan sus fuentes potenciales de abastecimiento y sea necesario iniciar búsquedas, o acaso cambie el carácter de las mismas y precise elaborar procesos de selección adicionales.

Quizá crezca o decline el mercado de sus productos; tal vez se necesite aumentar esfuerzos para conservar la misma proporción de mercado. Sin embargo, la estructura organizacional se encuentra engranada a ciertas constantes supuestas en relación a los insumos de producción, al procesamiento y al resultado. En algún punto, las fluctuaciones sobrecargarán el sistema. Ciertamente la disminución de insumos y del volumen de trabajo provocarán subcargas en ciertas unidades de la organización; no obstante, en los niveles superiores una declinación de insumos significa mayor búsqueda de información, tanto dentro como fuera de la organización. Deberán encontrarse nuevos insumos o podarse la estructura organizacional.

El cambio no está limitado al sistema de producción y a sus colaterales, el de abastecimiento y el de distribución. Para que el sistema siga siendo viable son necesarios insumos de mantenimiento en forma de personas que pueblen la organización y asuman los distintos papeles. Una vez más, los insumos no son constantes, pues fluctúa el mercado de trabajo, y el desgaste de personal ocurre a tasas diferentes; además, los valores y necesidades del personal cambian en forma simultánea a la cultura y las subculturas en que éste vive. Cualquier variación respecto al nivel normal de funcionamiento crea problemas de sobrecarga en ciertos niveles del sistema; una amenaza de huelga podría significar que se formulen más demandas al gerente de producción y sus

lugartenientes, de modo que deben atender tanto a los problemas de producción como a los de mantenimiento. Una huelga verdadera permitiría unas vacaciones a ese grupo, pero crearía sobrecarga de problemas para la cabeza gerencial.

Análisis de las reacciones a la sobrecarga, de Miller⁶

Miller (1960) clasifica en las siguientes siete categorías las respuestas dadas a la sobrecarga en el insumo de información:

- a) omisión, cuando no se procesa parte de la información;
- b) error, cuando se procesa información incorrectamente;
- c) tortuguismo, cuando se trabaja menos durante periodos de mucha carga, esperando ponerse al día durante los de calma;
- d) filtración, cuando no se procesan ciertos tipos de información, en base a algún esquema de prioridades;
- e) aproximación, o reducción de las categorías de discriminación (un modo de responder, general e impreciso);
- f) empleo de canales múltiples, cuando se utilizan canales paralelos, como en la descentralización;
- g) evitación de la tarea.

La clasificación de respuestas a la sobrecarga creada por Miller es útil, pero trata a los siete tipos de respuesta como mecanismos de ajuste; sin embargo, cuando ésta se aplica a las organizaciones humanas, se tienen claras ventajas en distinguir, para el funcionamiento del sistema, entre mecanismos que se adaptan bien y que se adaptan mal. Usar uno o más de esos tipos de respuesta producirá consecuencias en el funcionamiento organizacional y quizá produzca cambios en la función y en la estructura.

Al diferenciar entre modos de respuesta adaptativos y de mala adaptación se sigue la distinción, comúnmente usada en la psicología individual, entre mecanismos de enfrentamiento y de defensa. Los mecanismos de enfrentamiento o adaptativos están dedicados a resolver problemas en que el hombre tropieza; los mecanismos de defensa protegen a éste; impidiendo el derrumbe, pero no resuelven el problema; por ejemplo, negar es el mecanismo de defensa que permite al individuo cerrar los ojos ante hechos objetivos; al hacerlo, se protege de una ansiedad intolerable; de igual modo, el hecho de no lograr procesar

⁶ Miller, J. G., citado por Katz y Kahn, págs 258-261

información podría impedir que un sistema social se desmoronara, pero sigue siendo un mecanismo poco adecuado para manejar el problema de la sobrecarga.

Mantener el sistema funcionando incluso a un bajo nivel de eficiencia puede considerarse el resultado de un ajuste, como Miller lo asienta, pero sigue existiendo la necesidad de examinar los aspectos disfuncional y de enfrentamiento del proceso. Se puede evaluar incluso una respuesta "exitosa" de enfrentamiento en base a la duración de la solución, el volumen de espacio organizacional a que se aplique y lo que costó a la organización expedir y llegar a la misma. Cuanto menor la duración, más ilimitada la zona de aplicación y mayor el costo para la organización, se considerará la respuesta más disfuncional.

Tanto omisión como error son tipos disfuncionales de respuesta ante la sobrecarga; por definición, la omisión niega información a la organización y es común que lo haga de un modo irracional. Hablando específicamente, la omisión o el hecho de no procesar información tiende a ser selectivo en base a cuán fácil resulte asimilar el insumo y no a cuán importante sea éste para la organización. No procesar insumos importantes agrandará los problemas que tarde o temprano deberá enfrentar la organización.

También el error es, por definición, mala adaptación y resulta más o menos costoso para la organización. A menudo el costo es mínimo, pero se requieren recursos que impidan errores de seriedad potencial. Al procesar información, es fuente común de errores serios la tendencia a invertir el significado del mensaje. En ciertas circunstancias es fácil omitir un no en una comunicación o agregarlo cuando no debiera estar presente; con ello se cambia por completo el significado. El contraste es un mecanismo de la asociación de pensamientos; se agrupan conceptos en los dos extremos de un continuo: hundirse o nadar, fracasar o tener buen éxito. Esta afinidad conceptual de opuestos produce errores desastrosos del tipo de inversión.

El tortuguismo o la demora en el procesamiento de la información puede ser disfuncional o adaptativo; si éste se invoca sólo para facilitar el trabajo del individuo que está recibiendo, probablemente resultará disfuncional; pero sí se utiliza cuando en verdad existe sobrecarga y anticipando, de acuerdo con la realidad, un futuro periodo de calma, puede resultar adaptativo.

De modo similar, será adaptativa la filtración o recepción selectiva de información si la disponen prioridades decididas por la organización, basadas en una evaluación de las necesidades organizacionales; pero la filtración resultará probablemente una mala adaptación cuando no se tienen guías establecidas con cuidado. Quizá la gente procese los elementos de un mensaje que le son familiares, que entiende fácilmente y que no constituyen un problema importante.

Si el tiempo apremia se pasarán por alto las partes de la comunicación difíciles de descifrar, incluso aunque sean más importantes para la organización; en general, se considerará disfuncional cualquier reducción o aproximación de categorías cuando se trate de sobrecarga. Sin embargo, habrá situaciones en que se justifique y vaya de acuerdo con la realidad el intercambio de cualidad por cantidad. Evitar la tarea es disfuncional por definición.

Finalmente, el empleo de canales múltiples es en muchos casos por completo adaptativo respecto a la eficiencia y la eficacia organizacionales. El hecho de que Miller lo haya incluido en su lista hace pensar que se están usando dos criterios diferentes para hablar de la respuesta a la sobrecarga: por una parte, Miller está refiriéndose a la inhabilidad que exhibe un sistema dado, con cierta capacidad para manejar la sobrecarga y, por otra parte, está incluyendo en el sistema mecanismos que han sido creados para manejar la sobrecarga y que ahora constituyen en sí estructuras del sistema.

La descentralización, que Miller presenta como ejemplo de canales múltiples, no es tanto la división espontánea de mensaje entre canales paralelos en momentos de sobreflujo, como la deliberada reestructuración de una organización para que pueda resolver la sobrecarga; del mismo modo, pueden institucionalizarse el tortuguismo y la filtración como recursos para enfrentar la sobrecarga. En las grandes cadenas de almacenes, la prioridad en que se insiste es que el empleado tome el dinero del cliente y dé a éste su cambio antes de pasar a otras demandas de la tarea. Hasta donde esos recursos institucionalizados puedan manejar el problema, no deberá hablarse de sobrecarga de información, a no ser como condición casual de cambio en las estructuras organizacionales.

Un enfoque muy diferente dado a los problemas de la sobrecarga consiste en invertir la posición común de indagar nuevos mecanismos para manejarla y buscar, en lugar de ello, modos de reducir el insumo. desde luego, esto resulta extremadamente difícil respecto al ambiente externo, pues en gran parte las organizaciones son incapaces de controlar las demandas que el medio externo les impone, a no ser eliminando alguna función propia. Esta reducción planeada de insumos resultaría, dentro de la organización, una posibilidad bastante prometedora.

Los distintos subsistemas jerárquicos que se inundan de información entre sí, crean parte de la sobrecarga en las organizaciones. Como ya se dijo, la premisa establece que cuanto mayor comunicación entre niveles y unidades, mejor: sin embargo, a menudo se necesita un método para reducir el producto de la información y restringir su flujo. Algunas organizaciones restringen a una página los memoranda entre oficinas. El hecho de que todos los miembros de la organización tengan acceso a los mensajes en cualquier momento del día laboral es un triunfo tecnológico que presenta sus desventajas. investigación, redacción,

ponderación de las decisiones gerenciales y otras fases del trabajo exigen lapsos ininterrumpidos. Urge que la organización se esfuerce en proteger de cualquier interrupción tales actividades y en facilitar la comunicación cuando es funcionalmente necesaria.

La retroalimentación

La retroalimentación juega un papel central en el proceso de la comunicación, pues constituye prácticamente el cierre del mismo, sin el cual no hay garantía de que se haya logrado la comunicación. El poder observar la reacción del receptor al mensaje emitido por el emisor constituye un factor fundamental a fin de poder evaluar si el propósito u objetivo de la comunicación fue alcanzado o no, así como el grado en que ésta se logró.

La retroalimentación es un elemento omnipresente en cualquier tipo de comunicación organizacional, ya sea ascendente, descendente u horizontal. La retroalimentación según Barker ⁷ es un "mensaje que indica el nivel de entendimiento entre dos o más comunicadores, en respuesta a un mensaje original". Es decir, la retroalimentación es el mensaje que envía el receptor al emisor de manera verbal o no verbal, indicándole si entendió o no el mensaje y cómo lo interpretó. Esta comunicación de retorno indica al emisor cuando debe modificar su comunicación original, a fin de que alcance el objetivo deseado.

La retroalimentación, como cualquier flujo de comunicación se presta a distorsiones y de ahí que deba aprenderse qué, cómo y cuándo retroalimentar. Este proceso encuentra su mayor obstáculo en la resistencia de la gente al recibirla. A éste factor lo denominaremos defensividad ⁸, el cual consiste en tomar una posición no receptiva a la retroalimentación. En estas ocasiones, la retroalimentación se interpreta de una manera exageradamente personal y se le considera una amenaza, y no un mecanismo para corregir la ejecución de la tarea.

Gibson ⁹ presenta una clasificación de la retroalimentación de acuerdo a sus características más importantes.

Por su frecuencia. La retroalimentación puede clasificarse de abundante, suficiente o escasa.

⁷ Barker. L. C., Comunicación, California: Prentice Hall, 1981, pág 88.

⁸ Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, pág. 86

⁹ Gibson. J. L., Ivencevich, J., M., Donnelly, J. H., Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México: Nueva Editorial Interamericana, 1984, págs. 119-122.

Por su valoración: La retroalimentación puede ser positiva o negativa. Positiva cuando se felicita al empleado por su trabajo, se le incita a que siga con su buen desempeño o bien se le reconoce el esfuerzo puesto en la tarea.

Negativa, cuando se llama la atención del empleado a su incumplimiento a en la tarea o su baja productividad.

Por su caracter comunicativo. La retroalimentación puede ser verbal o no verbal. Será verbal cuando el jefe (supervisor, gerente), hable directamente con sus empleados, y no verbal cuando se utilicen gestos como sonrisas y saludos amistosos.

Por su origen. La retroalimentación puede provenir de un superior, de una persona del mismo nivel o de un subordinado.

Toda retroalimentación transmitida adecuadamente debe tener los siguientes efectos:

1. Mejorar la transmisión de lo que se comunica, dado que las personas involucradas en el acto comunicativo van verificando si están comunicando lo que desean comunicar.
2. Reducir la distorsión o aumentar la precisión de lo que se comunica a través de una constante verificación y reorientación en caso de existir errores.
3. Facilitar el proceso de aprendizaje. Gracias a la retroalimentación la gente sabe lo que hizo bien o lo que hizo mal y como corregirlo.

Dirección del flujo de comunicación

Las organizaciones están formadas por seres de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación. La red de comunicación existirá tanto si incluye a sólo dos personas como si incluye a toda la organización.¹⁰

Katz y Kahn (1966)¹¹ mencionan respecto a la dirección del flujo de información (quién se comunica con quién) y respecto a la estructura de la red de comunicación y al contenido del mensaje que se transmite (qué se ha comunicado y cómo se ha comunicado). Los flujos de información pueden seguir las pautas establecidas por las jerarquías dentro de la organización, (comunicación descendente) moverse entre niveles iguales en cuanto a jerarquía (comunicación horizontal), o ascender en la escala jerárquica (comunicación ascendente).

¹⁰ Goldhaber, pag 130.

¹¹ Katz y Kahn, pag 262

El flujo de mensajes que descrito entra dentro de una clasificación general de la redes de comunicación denominada informal, pues no se sale de la dirección determinada para su transmisión la cual generalmente se encuentra determinada en el organigrama de la organización. Katz y Kahn, para su análisis sólo toman en cuenta la red formal de comunicación, y dejan de lado las informales, donde los mensajes no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales de la organización. Aunque no son los únicos pues muy pocos estudios se han realizado sobre este tipo de red pues como sostiene Tompkins (1977) "Los mensajes informales no son racionalmente especificados. Se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas"

Características de las redes de comunicación:¹²

- a) **Tamaño del circuito:** Es determinado por la extensión que puede abarcar las redes de comunicación, ya sea departamentos o áreas específicas o toda la organización.
- b) **Repetición en contraposición a modificación en el circuito:** Esto se caracteriza porque un contorno grande de información puede llegar a muchos miembros del sistema mediante una pauta repetitiva de transmisores. La modificación, indica una transmisión diferente en la cadena de órdenes donde los mensajes no son traducidos adecuadamente en las repeticiones a través de los diferentes niveles jerárquicos.
- c) **Carácter retroalimentador o cerrado.** Aunque el flujo de la pauta de comunicación tenga una dirección organizacional dominante, los actos comunicativos presentan un carácter circular, existe la reacción a la transmisión, que llevará retroalimentación al transmisor. El carácter cerrado de las redes, es aquel en el que el ciclo de actos de transmisión no están disponible a cambio una vez iniciado...no es posible modificar substancialmente la orden si la relación se establece para emitir órdenes. Sea por definición o por práctica, códigos rígidos bloquean las fuentes de información. Sencillamente, no existen canales para admitir información nueva en distintos puntos de la cadena de transmisión.
- d). **La eficacia de las redes de comunicación.** La eficiencia es un aspecto de los sistemas de comunicación relacionado con esto; pero un tanto diferente, pues se mide en base al número de nexos de comunicación que tenga una red dada, las restricciones al proceso de comunicación son parte de la naturaleza esencial de las organizaciones sociales. Varios experimentos han dado apoyo en general a la hipótesis

¹² Katz y Kahn, págs. 262-266

de que cuantos menos nexos de comunicación tenga un grupo, mayor será la eficacia de este en la ejecución de una tarea (Dubin, 1959)

e). La unión entre circuito de comunicación y funcionamiento del tema. Un circuito puede resultar demasiado grande e incluir gente que en nada lo ayuda, o demasiado pequeño y omitir informantes clave. En la sobrecarga de información se tiene un factor de la creación de muchos circuitos de comunicación amplios, de modo que la gente recibe frecuentes mensajes que poco tienen que ver con los papeles organizacionales que ha de cumplir. Se pide a quienes ocupan puestos que decidan cuál información recibida es funcional y cuál no. Aunque sus decisiones sean acertadas, tomaron de su horario de trabajo el tiempo dedicado a las decisiones. En las organizaciones es un esquema disfuncional común tener circuitos de comunicación de tamaño desproporcionado para la cantidad de mensajes que se envía y recibe. La cabeza gerencial envía órdenes para toda la organización: sin embargo, logra el cierre en base al acato venido de sus subordinados inmediatos; en otras palabras, el circuito abarca todos los niveles de la organización cuando se trata de enviar mensajes, pero sólo los dos niveles superiores cuando se trata de recibirlos.

COMUNICACION DESCENDENTE

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales. Por regla general estos mensajes fluyen ascendente o descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

La comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. Smith y otros (1972), citados por Golhaber (1984)¹³ consideran que este tipo de comunicación es:

"La dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada. la autoridad, la tradición y el presagio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Los estados de las comunicaciones descendentes responden a la pregunta: Hasta que punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuestas deseados por el directivo que envía el mensaje. las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces".

En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplinas, órdenes, preguntas y políticas. Cuando este tipo de comunicación es eficiente los

¹³ Goldhaber, pág. 131

integrantes de la organización tienen definiciones precisas de lo que deben hacer, por qué y para que hacerlo; de lo contrario se caería en lo que se conoce como "trampa de la actividad.

La trampa de la actividad es la situación en la que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo del tiempo, dicho personal trabaja sin tener clara hacia donde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien no se han comunicado de manera clara. Cabe señalar que no porque en alguna ocasión la organización tuvo objetivos claros y transmitidos claramente a los integrantes de la organización, no se necesite de manera continua reestructurarlos de acuerdo a los cambios que el sistema social o entorno en el que se encuentra inmersa la organización determinen.

La actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero espacio, materiales de trabajo y energía humana. Incluso la mala orientación puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente como menciona Odiome.

Katz y Khan (1966), clasifican en cinco tipos las comunicaciones descendentes:¹⁴

a) instrucciones de trabajo.

Corresponden a comunicaciones que encierran órdenes específicas relacionadas con la tarea. En general, en las organizaciones industriales se da prioridad a este tipo de comunicación (lo mismo en las organizaciones militares y en los hospitales). Equivalen a las comunicaciones operativas y representan las acciones que se ordenan luego de haberse tomado las decisiones. Las instrucciones sobre la tarea se comunican al ocupante del rol mediante órdenes directas, sesiones de entrenamiento o manuales con el mismo propósito. El objetivo de estas comunicaciones es asegurarse que el ocupante del rol desarrolla la tarea dentro de los rangos esperados.

b) Explicación razonada del trabajo.

Son las informaciones diseñadas para producir una comprensión sobre la tarea y las relaciones que ésta tiene con las otras tareas de la organización. Generalmente, a este tipo de comunicación se le concede la importancia que se le asigna a la primera. Muchos miembros del sistema social saben y comprenden lo que están haciendo, pero no por qué lo están haciendo ni en qué forma sus actividades afectan el trabajo de los otros ni cómo encajan sus actividades en los objetivos totales de la organización.

¹⁴ Katz y Khan, págs. 266-267.

El conocimiento de la responsabilidad que posee un miembro en la consecución de los objetivos totales de, la organización es un factor importante en su motivación para desarrollar su rol.

El siguiente episodio indica esta importancia:

En la casa central de una cadena de supermercados se estudiaba un problema bastante serio: la disminución de las ventas y el incremento de una competencia económicamente más fuerte. De todos los supermercados de la cadena, uno se salvaba de esta disminución de actividades, en circunstancias que su ubicación, tamaño y recursos eran bastante inferiores a sus competidores. Los ejecutivos decidieron investigar el motivo del éxito de este supermercado, con el fin de implantar sus normas al resto de los establecimientos de la cadena.

Un representante de la empresa se dirigió de incógnito a la ciudad donde funcionaba el establecimiento señalado. Se presentó como cualquier parroquiano, muy de mañana. Preguntó por el gerente de la sucursal y le indicaron a un individuo que conversaba con otro.

-En este momento se encuentra adiestrando a un barrendero. Sí gusta lo puedo llamar.

El investigador, decidido a observar en acción a este "exitoso ejecutivo", prefirió esperar; pero disimuladamente se acercó a la pareja para escuchar la conversación.

Esto es lo que escuchó:

- La labor de usted será mantener limpio el local. ¿Sabe cuál es el factor principal de un supermercado para atraer clientes ?

- ¡ No..!

- La limpieza del paso. El ama de casa identifica la limpieza del paso con la higiene de los productos. Y lo primero que observa cuando entra a comprar es el paso. Si usted lo mantiene limpio y ordenado, con toda seguridad que esa cliente comprará satisfecha y volver al día siguiente. Si lo encuentra sucio, de seguro que no la ver más. Ahora bien, el trabajo de los carniceros, de las cajeras, de los empleados y el no dependen de la presencia de esas clientes. Y el trabajo de usted es el que determina que estén aquí y se conviertan en clientes fijos.

c) Procedimientos y prácticas.

Son las informaciones relacionadas con la forma o metodología de realizar el trabajo. Completan la descripción de lo que se requiere del rol

que desarrolla un miembro de la organización. Fuera de recibir instrucciones sobre su tarea en particular, el ocupante del rol también es informado sobre sus otras obligaciones y privilegios que posee como miembro del sistema (vacaciones, permisos por enfermedad, premios, sanciones, etc.).

Así, este tipo de comunicaciones cumple dos objetivos:

1. ampliar la base de las especificaciones del cargo, con el fin de asegurarse un modelo de conducta tal que permita dar confianza no sólo en cuanto al cumplimiento del trabajo, sino a la calidad y oportunidad del mismo, y ;

2. cumplir una labor de mantenimiento, es decir, la función encargada de hacer que los individuos decidan seguir perteneciendo al sistema, al informar sobre las ventajas de formar parte del mismo.

d) información de retroalimentación.

Comunicación al subordinado en relación con el cumplimiento de su tarea y de su actuación en general. Con cierta frecuencia este tipo de comunicación se deja de lado o se maneja en forma pobre y débil. Katz y Kahn señalan al respecto: ¹⁵

Quando se pone énfasis en la aceptación de órdenes específicas en relación con la tarea, es lógico esperar que tal sumisión será reconocida y las desviaciones serán penalizadas. Esto es necesario para asegurar que el sistema opera, y es un aspecto con alguna importancia motivacional para el individuo que desarrolla la tarea. Sin embargo, la queja frecuente de los individuos es que no saben dónde se encuentran, desde el punto de vista de sus superiores.

Con frecuencia, un empleado se identifica como un sujeto importante en forma tardía, de modo que su actuación baja parece no tener remedio posible, y aun la transferencia o el despido es una decisión difícil. Por otra parte, existen reconocimientos atrasados que deberían haberse hecho con mucha antelación.

Sin embargo, los procesos sistemáticos empleados por las organizaciones (por ejemplo, las calificaciones) no han logrado solucionar estos problemas. Todos los procesos de revisiones críticas son generalmente resistidos tanto por los subordinados como por los superiores. Los autores mencionados indican en este sentido que:

¹⁵ Katz y Kahn, pág. 240

Los valores democráticos de la cultura han penetrado a los miembros de la organización, de modo que el superior se ve a sí mismo más como un líder de hombres que como un espía o un agente disciplinario. Otra razón importante para la impopularidad de la evaluación supervisora es que muchos empleados tienen poca dirección individual en el logro de la tarea y poca oportunidad para ejercerla. Tanto las normas de la empresa como los estándares informales establecen una tasa uniforme de actuación. La actuación de los obreros frecuentemente es un sistema tan determinado, que es poco lo que se gana al evaluar a los obreros como individuos autónomos.

e) Adoctrinamiento de los objetivos.

Información de un carácter ideológico para inculcar un sentido de misión en los participantes. Estos objetivos pueden ser los del sistema total o de un subsistema particular. Dentro de las funciones de los líderes de la organización, una de gran importancia es conceptualizar la misión de su sistema social en una forma atractiva y novedosa. Esto puede lograrse con una efectividad particular en las organizaciones que se distinguen por su contribución al bienestar de la sociedad o por el carácter arriesgado de sus actividades. Por ejemplo, las "los voluntarios de la cruz roja" pertenecen al primer tipo señalado. "los cascos azules de la ONU" pueden pertenecer al segundo tipo.

Podemos relacionar este aspecto, con las ventajas que se obtienen al entregar informaciones totales relacionadas con la comprensión del trabajo: un individuo conoce las razones de su tarea, frecuentemente esto asegura un desarrollo más efectivo de su trabajo, y 2) si posee una comprensión del significado de su trabajo en relación con su subsistema, es más probable que se identifique con los objetivos de la organización.

Características generales de la comunicación descendente

Las comunicaciones verticales hacia abajo siguen el modelo de autoridad de las posiciones jerárquicas y uno de sus principales elementos de motivación para que el receptor reciba el mensaje (o dicho de otra forma, para que la fuente se "comunique" con el receptor) es la autoridad formal y más aún la diferencia de autoridad formal que existe entre la fuente y el receptor. Esto nos puede indicar a por que es un canal efectivo.

El tamaño del circuito o del canal de comunicación es una variable importante en el procesamiento de la información que tiene efecto en la moral y en la efectividad de la organización. Por ejemplo, tomemos el caso de las comunicaciones sobre los objetivos. Si utilizamos un circuito de comunicación

largo (por ejemplo, uno que va desde el sugerente hasta el último funcionario de ese departamento), el mensaje sobre los objetivos tiene que ser tan general que los miembros inferiores de la jerarquía no lo puedan tergiversar.

El tamaño del circuito también es importante para comprender el mensaje. A menudo las comunicaciones enviadas a todos los miembros de la organización, desde arriba, resultan muy generales por su carácter y muy alejadas de las limitadas experiencias del individuo, a quien no transmiten su contenido. Para que resulten efectivos los mensajes sobre políticas de la organización es necesario ir traduciéndolos a distintos niveles críticos según se va descendiendo por la línea; es decir, traducirlos a los significados específicos que tengan para distintos sectores de la estructura. Dentro de las organizaciones se ha prestado poca atención a este problema de traducción. Para que se reciban y ejerzan influencia, las comunicaciones que van línea abajo han de traducirse a los sistemas de codificación de las subestructuras.

Por lo tanto, este tipo de comunicación debería realizarse a través de canales más cortos o utilizando canales que impliquen una traducción y condicionamiento del mensaje a medida que éste desciende de un escalón a otro (es decir, un canal modificativo).

En comunicación masiva se habla de "comunicación en dos etapas" la cual consiste en un canal que va desde el medio de comunicación masiva a los líderes de la comunidad o del sistema social y de éstos a los diferentes miembros del sistema. Aparte de que el mensaje cobra más fuerza por efectos del respeto y credibilidad de la fuente, éste puede hablarle a sus seguidores en un lenguaje o con un vocabulario más efectivo. Katz y Kahn¹⁶ señalan que un sustituto para la traducción del mensaje en los diversos escalones es la habilidad de algunos líderes de la organización para desarrollar confianza y adhesión hacia ellos por parte de sus seguidores. Sus posiciones sobre aspectos de política serán aceptadas no porque sean comprendidas, sino porque las personas confían en el líder. Sin embargo, señalan, esto es más aplicable y más característico en el liderazgo político que en el liderazgo en organizaciones de otro tipo.

Si existe poca oportunidad de calificación de la orden o del mensaje en este tipo de canal vertical, podemos encontrarnos frente a un canal cerrado (es decir, aquel en que la comunicación no puede modificarse en forma sustancial). En los casos en que los participantes jerárquicamente inferiores no pueden obtener explicaciones más completas, puede que ellos se ajusten estrictamente a la comunicación (cumplirla "al pie de la letra") o bien pueden "aplicar su criterio" adoptando una conducta siguiendo sus propias ideas (obviamente, en este último caso el efecto puede ser positivo, pero también puede ser negativo).

¹⁶ Katz y Kahn, págs. 242-243

COMUNICACION ASCENDENTE

Se entiende por comunicaciones ascendentes,¹⁷ aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias, las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración. Smith y otros (1972), afirman que las comunicaciones ascendentes, sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por el mensaje dado...Además... las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización.

Desde el punto de vista de Katz y Kahn se clasifican, en general, dentro de los siguientes cuatro grandes rubros:¹⁸

- a) Lo que una persona dice sobre sí misma, su actuación y sus problemas.
- b) Lo que una persona dice sobre los problemas de otros.
- c) Lo que una persona dice sobre las prácticas y políticas de la organización.
- d) Lo que una persona dice sobre lo que necesita hacer y cómo lo puede hacer.

En otras palabras, la comunicación ascendente es un termómetro de lo que sucede con la gente al interior de la organización y por lo tanto, su utilidad está dependiendo del nivel de detalle que se tenga para, para poder diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de manera más eficiente (Katz y Kahn, 1966).

Es importante subrayar entonces, que la comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una manera eficaz para la toma de decisiones adecuadas.

¹⁷ Goldhaber, pág. 134.

¹⁸ Katz y Kahn. pág.273

Características generales de la comunicación descendente

1. Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación de los niveles bajos acerca de las comunicaciones descendentes (Hodgetts y Altman, 1981). La comunicación ascendente es el contacto de los empleados con sus superiores para que éstos estén oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de actividad reciben las comunicaciones descendentes.
2. Mide el clima organizacional imperante. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o bajas de productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
3. Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas.
4. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presenten los primeros síntomas de presión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
5. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas, en la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y los empleados.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se saben y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

Dificultades de la comunicación ascendente

Hasta ahora hemos mencionado algunas normas y prácticas de la comunicación ascendente y si bien aparecen como elementos fáciles de implantar, cada una de ellas puede enfrentarse a posibles problemas.

El problema básico de la comunicación hacia arriba es su corto alcance. Normalmente, a lo más que se puede llegar, para asuntos normales, hacia el nivel superior es al del superior más inmediato. Una de las razones principales de esta característica es que el subordinado no tiene elementos tan fáciles de persuasión como su superior (por ejemplo, la autoridad formal).

Otra causa de que el canal sea corto, es que el mensaje debe seguir normalmente un canal más largo, es decir, debe pasar de la posición del jefe a una superior (o más de una), la fuente original pierde así control sobre el camino del mensaje por

el canal. Si un vendedor desea una información especial de producción, es posible que deba pedirla a su superior, quien transmite al jefe de producción para que éste la solicite a la persona o función adecuada. Cuando el mensaje del superior hacia el jefe de producción, o cuando ya se encuentra en ese departamento, el vendedor tiene pocas posibilidades de controlar el mensaje y la comunicación, con el fin de obtener la información pedida (cosa que no sucede en las comunicaciones verticales, de arriba hacia abajo, en que los superiores mantienen o pueden mantener control sobre el canal de comunicación).

Otro problema de este tipo de comunicación es el mencionado por Katz y Kahn,¹⁹ en relación con la naturaleza de la estructura jerárquica de la administración:

El primer requisito de las personas en posiciones ejecutivas y supervisoras es dirigir, coordinar y controlar a la gente bajo ellos. Ellos mismos tienen poco hábito de oír a sus subordinados y más en hablarles. Los subordinados caen también en este modelo de conducta del rol y esperan más bien oír a sus jefes que ser oídos por éstos. Aún más, la información hacia arriba generalmente se utiliza para propósitos de control. De ahí que exista una gran restricción para una comunicación hacia arriba en forma libre.

Las barreras principales en una entrevista de un ejecutivo con uno de sus subordinados derivan del poder del primero para premiar y castigar, lo que Davis denomina "cortina escalar". El ejecutivo entrevistador desarrolla un doble rol. Obtiene información durante el periodo de la entrevista, y además toma decisiones, cuyas acciones tienen efectos directos e importantes en las carreras funcionarias de sus subordinados. Además de esta barrera, los autores mencionados señalan dos más:

- a) la "distancia sociológica"; cuando estamos hablando con personas a quienes consideramos incapaces de comprender y simpatizar, tendemos a retener información, y
- b) las relaciones del subordinado con sus colegas pueden crear el temor de hablar "acerca de los demás".

En general, la comunicación hacia arriba no se caracteriza por su espontaneidad o por su expresión total. La tendencia que tienen estas comunicaciones a ser cortas tiene como resultado una conducta hacia "sobrepasar" ciertas funciones. Es posible que el vendedor, si realmente se encuentra interesado en esa información de producción, se dirija él mismo a la persona que la tiene y la obtenga. Puede que en algunos casos este "puente" se lleva a cabo sin acarrear ninguna complicación interna para la organización, pero en otros casos sí puede afectarla (especialmente cuando las decisiones de los

¹⁹ Katz y Kahn, págs. 245-246

superiores, motivadas por esa comunicación, afectan a los superiores inmediatos de la fuente).

Una forma de aumentar el circuito de la comunicación vertical hacia arriba es la política de "puertas abiertas". Sin embargo, normalmente este sistema cae en desuso, pues tiende a formar una autoimagen del ejecutivo como persona comprensible y democrática. Sin embargo, es muy probable que no perciban esta imagen los subordinados del ejecutivo con esas características.

Hemos señalado anteriormente que no se comunica sólo hechos sino sentimientos. Cuando el ejecutivo se encuentra concentrado en un trabajo delicado de planificación, y es interrumpido legítimamente por un subalterno que utiliza la política de puertas abiertas, es muy posible que los sentimientos transmitidos por el ejecutivo no correspondan a una persona comprensiva y democrática. Basta que se repita un par de veces para echar abajo todo el andamiaje de la política de puertas abiertas y dejarla convertida en un mito.

En el análisis de este problema, David Kolb²⁰ señala: La comunicación hacia arriba depende de la amenaza, oportunidad y recompensa. Si la información se obtiene sólo como un prelude para castigo, o para asignar un trabajo extra, entonces puede esperarse informaciones distorsionadas a una tendencia negativa de la mayoría de los hombres a informar. Si la única oportunidad para comunicarse es durante las funciones sociales o durante minutos robados al trabajo, algunos hombres no iniciarán comunicaciones. Si los jefes escuchan con agrado informaciones de ciertos individuos y rechazan a otros, entonces sólo ciertos individuos tendrán incentivos para informar voluntariamente y es probable que sean odiados por sus compañeros.

Varios investigadores han estudiado los problemas planteados por las comunicaciones ascendentes por ejemplo: Mier, Read y Hooven (1959); Mier, Hoffman y Read (1963). Dos de los problemas identificados se relacionan con la filtración y con la población. Los empleados tienden a enviar por las redes ascendentes aquellos mensajes que incrementan su credibilidad y mejoran su posición, filtrando o bloqueando aquellos mensajes que pueden ser negativos para ellos. Además Read sostiene que, cuanto mayores sean las aspiraciones de ascender de un empleado, menor será la información que le facilite a su jefe.

COMUNICACION HORIZONTAL

La comunicación horizontal o lateral, consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas de un mismo nivel jerárquico dentro de una organización. (Massie, 1960). Los mensajes fluyen según el principio funcional, siguen las redes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla

²⁰ Kolb, David et al, Psicología de las organizaciones experiencias. México: Prentice Hall, 1989. pág. 223

general, con la tarea o con los factores humanos (coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información). Por ejemplo un comité en el que intervienen los subgerentes de una empresa o las informaciones que entrega el gerente de ventas al de producción.

Este tipo de canales sólo ahora están comenzando a ser estudiados en detalle debido a que el modelo mecanicista o clásico es altamente restrictivo en cuanto a las comunicaciones y, en general, a las interrelaciones horizontales.

G. Strauss señala:

La mayoría de los estudios sobre relaciones humanas se han dedicado a las relaciones verticales entre los superiores y subordinados o entre el personal de línea y los del grupo asesor. Las instrucciones se mueven hacia abajo, las informaciones hacia arriba. Cuando dos personas se comunican en el mismo nivel, se supone que lo hacen en forma indirecta. Si el superior A debe comunicarse con el superior B, la comunicación va hacia arriba, a un punto C y desde allí baja a B, en que C hace de unión. De acuerdo con esta posición de la estructura mecanicista, existe poca o prácticamente ninguna comunicación directa entre iguales.

Sin embargo, Katz y Kahn²¹ señalan algunas características bajo las cuales es deseable tener comunicaciones laterales. Estos autores plantean que algunos tipos de comunicaciones laterales son importantes para el funcionamiento efectivo del sistema: "Muchas tareas no pueden ser completamente especificadas en forma de eliminar la coordinación entre colegas (o iguales) en el proceso del trabajo. Por lo tanto, la necesidad de coordinación de un trabajo implica comunicaciones laterales.

La comunicación lateral también sirve de apoyo social y emocional para el individuo. Los resultados experimentales son claros en destacar la importancia del apoyo socioemocional de la gente. Las presiones psicológicas siempre empujan a la gente a comunicarse con sus colegas.

Otra característica de las comunicaciones laterales en su aspecto de control: si éstas operan a varios niveles de la organización, son un control real al poder de los altos líderes. Mientras más autoritario y jerárquico sea el sistema, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas y más se puede utilizar para castigar o controlar a las personas de niveles inferiores. En tal sistema existe poca o ninguna comunicación lateral. Como medio de defensa, las posiciones subordinadas establecen contactos para paliar o combatir al poder de los superiores.

²¹ Katz y Kahn, pág. 244.

Un caso concreto de este proceso lo encontramos en la conducta de grupos que conduce una organización dirigida en forma autocrática. Tal es la formación de grupos horizontales, de acuerdo con la clasificación de Dalton. Una dirección autocrática se caracteriza básicamente por una concentración de la información en la cima de la pirámide. Así, el gerente de ventas, por ejemplo, obtiene toda la información proveniente de su departamento.

Domina toda esta unidad administrativa; pero a su vez, entrega esta información al gerente general. Lo mismo ocurre con los gerentes de finanzas, producción y personal. El gerente funcional (ventas, producción, etc.) aunque posee toda la información de sus departamentos, depende de las decisiones del gerente general, quien es el único que posee la suficiente información global como para tomar decisiones de política o estrategias del sistema. Sus subordinados directos sólo se limitan a recibir las decisiones y a operar sus departamentos sobre esta base.

Dada esta situación, la tendencia de los gerentes funcionales, si desean hacer frente al poder del gerente general, es formar un grupo horizontal, cuya finalidad concreta es crear un canal de comunicación horizontal, para que cada uno obtenga las informaciones adicionales que el gerente general no entrega.

Katz y Kahn; señalan que: A medida que el sistema se mueve hacia un mayor autoritarismo, ejercen más y más control sobre cualquier flujo de información horizontal esto se logra aboliendo las formas institucionales de libertad para las comunicaciones entre iguales y creando sospechas entre los informantes, de modo que la gente restrinja sus comunicaciones aun en el caso de sus amigos.

Como se ha podido apreciar las organizaciones enfrentan uno de los problemas más difíciles cuando se trata de procedimientos y prácticas destinados a la comunicación lateral; El modelo mecanicista restringe muchísimo la comunicación lateral, puesto que quien desempeña un papel recibirá casi todas sus órdenes del hombre situado encima de él y sólo se acercará a sus compañeros para coordinar la tarea de acuerdo a reglas ya especificadas. ¿En qué condiciones es deseable la comunicación lateral?

Se comienza con el enunciado de que algunos tipos de comunicación lateral son esenciales para que el sistema funcione con efectividad. Es imposible coordinar ciertas tareas tan específicamente que resulte innecesaria la coordinación entre compañeros en el proceso de trabajo. La comunicación entre colegas, además de permitir coordinar la tarea, también proporciona apoyo emotivo y social al individuo. Una razón de que sea poderoso un grupo de gente parecida es el entendimiento mutuo que hay entre colegas. Los hallazgos hechos en experimentos demuestran clara y convincentemente lo importante que es de apoyo socioemotivo para quienes componen grupos organizados y sin organizar.

Las fuerzas psicológicas siempre empujan a la gente a comunicarse con sus iguales: quienes van en la misma nave comparten los mismos problemas; por tanto, si la coordinación de la tarea no crea ya problemas a un grupo de gente similar, el contenido de su comunicación tomar aspectos sin importancia e incluso destructivos para el funcionamiento organizacional.

En la comunicación horizontal son aspectos importantes el tamaño del circuito de comunicación y su ajuste a la función del subsistema. En general han de relacionarse naturaleza y grado de intercambio entre la gente, con los objetivos de los varios subsistemas en que se vea envuelta; pero, ante todo, centrando la atención en la tarea principal que desempeña; por ello la comunicación lateral presenta serias desventajas, pues interrumpe líneas funcionales mientras intenta, al mismo tiempo, resultar sumamente específica. Por ejemplo, si son parte de un departamento subsecciones dedicadas a diferentes funciones, la comunicación entre trabajadores similares situados en secciones distintas deber tratar problemas departamentales y no cuestiones de la sección en sí. Es mejor llevar a cabo, dentro de los límites de cada sección, toda comunicación entre compañeros respecto a cuestiones de dicho segmento.

La comunicación horizontal incluye un circuito cerrado que satisface las necesidades que la gente tiene de conocer a sus iguales sin considerar otros niveles de la organización. En las estructuras jerárquicas esto significa que la gente sobrevolara la comunicación con sus iguales sin tener en cuenta a quienes están por debajo de ella.

Conviene observar la comunicación lateral en base a la función de control de las organizaciones. Si se encuentra funcionando a distintos niveles de la organización, la comunicación horizontal resulta una verdadera verificación del poder de los dirigentes. Cuanto más autoritario y jerárquico el sistema, más información es propiedad secreta de grupos selectos y más se puede utilizar para controlar y castigar a gente de niveles inferiores. En tal sistema hay poca comunicación horizontal a través de los planos de igual nivel. El jefe de departamento sabe de sus diez encargados de sección y de sus respectivas secciones, pero cada uno de éstos sólo sabe sobre sí mismo y su propio segmento. De aquí que el jefe de departamento se encuentre en posición de poder manipularlos a placer.

En gran parte de los sistemas sociales el simple paradigma de canalización vertical, sin flujo horizontal de información, es base fundamental de control social. Según van pasando los sistemas a estructuras autoritarias más amplias, ejercen cada vez más control sobre cualquier flujo horizontal de información, lo que se logra aboliendo las formas institucionales de comunicación libre entre iguales e introduciendo sospechas sobre posibles espías, de modo que la gente evitará comunicarse incluso con sus amigos.

Diferentes estudios han tendido a demostrar que los hechos se comunican tanto horizontal como verticalmente, mientras que la comunicación de opiniones es, en su mayor parte, una comunicación horizontal como tal. Sin embargo, aunque reconocemos la importancia de las comunicaciones de opiniones dentro de la organización, ésta se encuentra más allá de los límites que nos hemos impuesto en este trabajo de tesis.

Efectos de la jerarquía en la comunicación.

Sin duda alguna que la jerarquía afecta las comunicaciones de toda estructura organizacional. Es sabido que la comunicación de una fuente con mayor jerarquía que su receptor es mucho más rápida y eficiente que en el sentido contrario, es decir, cuando la fuente posee menos jerarquía que el receptor.

La presencia de jerarquía organizacional en las comunicaciones ha sido poco estudiada. Sin embargo, si igualamos estatus con jerarquía, es posible observar en algunos experimentos realizados sobre la comunicación cuándo hay diferencia de estatus entre fuente y receptor.

Asimetría de las necesidades de comunicación y flujo de comunicación

No hay estudios sobre los tipos distintivos de comunicación que suelen fluir horizontal, vertical o descendentemente en las organizaciones, aunque se necesitan mucho. No son simétricas las demandas de información del superior y del subordinado; a menudo, lo que el superior desea saber no es lo que el subordinado desea decirle; lo que éste desea saber, no necesariamente constituye el mensaje que el superior desea enviar. Cuanto mayor el conflicto entre las necesidades de comunicación de esos dos transmisores y receptores de información jerárquicamente situados, hay más probabilidades de que aumente la comunicación lateral.

Entre compañeros se tendrá una mayor complementación de las necesidades de información. Cuando el supervisor recibe poca atención de su superior, ira con otros compañeros supervisores para hablar con ellos de los problemas que enfrente. El intercambio horizontal puede ser una válvula de escape para la frustración venida de la comunicación vertical y de la descendente y, a veces, ayuda a que se logren algunos asuntos esenciales para la organización.

Otro tipo de flujo de comunicación, hasta el momento no mencionado, es el cruzado: cuando el subordinado de una unidad habla con el jefe de otra, o viceversa. Una vez más se cae en este proceso cuando hay bloqueos con la línea para la comunicación vertical y descendente: un jefe de departamento, a quien se considera comprensivo, recibir visitas de empleados de otros departamentos, que

le plantearán sus problemas cuando consideren imposible hablar con el jefe propio.

institucional es la investigación operacional que activamente instituye una búsqueda de información nueva y busca explicaciones y descripciones, pero enfoca dos blancos: mejorar los productos específicos y perfeccionar los métodos para su elaboración; está orientada tecnológicamente y sus logros se encaminan a la profundidad, no a la amplitud. La investigación operacional examina varios problemas del sistema de producción y proporciona información en base a las eficiencias que puedan verse afectadas; viene a complementar la función descriptiva e inadecuada de la retroalimentación operativa y, lógicamente, surge de este proceso organizacional más medular.

La gran limitación de la investigación operacional es que apenas roza a los problemas de la estructura gerencial, de la estructura de mantenimiento y de las relaciones institucionales con el ambiente externo. Como esas estructuras se basan en la interacción humana más que en la transformación tecnológica de materiales, no se siente que afecten de un modo notable a la productividad. Cuando la investigación operacional se aventura en el campo de las relaciones humanas, más se dedica a las pautas ecológicas y a las mediciones del personal que a la estructura social de la organización; le preocupa mejorar el funcionamiento técnico y no las relaciones de la organización con el mundo social externo.

Las categorías de codificación de la investigación operacional proporcionan un circuito de información que no se adapta fácilmente a las necesidades de tipo no tecnológico; por ejemplo, a las causas de acontecimientos tales como una amenaza de huelga; que los consumidores boicoteen un cierto tipo de producto; que el departamento de producción choque con el de ventas; que el departamento de personal tenga problemas con los encargados de producción respecto al trato que se da al personal. En otras palabras, los circuitos de información de la investigación operacional, aunque mayores que los de la retroalimentación operativa, no abarcan ni a toda la organización ni todas las funciones que ésta realiza en el ambiente circundante. Aunque se tiene una mayor evaluación que en el control rutinario inmediato, las cuestiones planteadas y las respuestas buscadas por tal investigación pertenecen en gran medida a la etapa de control.

Comunicación, motivación y productividad

Los expertos en el estudio de las organizaciones generalmente las analizan a partir de dos parámetros principales alrededor de los cuales se desarrolla la vida de aquéllas: su estructura y funciones.

El estudio estructural de las organizaciones incluye desde los aspectos físicos donde la gente trabaja hasta los nexos formales que la propia institución ha establecido entre las personas que participan en ella, es decir, el análisis propiamente del organigrama de la organización.

El estudio funcional de las organizaciones destaca su aspecto humano; este ámbito de la investigación en las organizaciones define y evalúa la conducta de los integrantes de la organización en tanto tiene que ver con: situaciones en las que se interactúa o participa con otros integrantes de la organización y; La influencia que la conducta, actitudes y opiniones de unos sobre la conducta, actitudes y opiniones de los otros y viceversa. Es decir el aspecto funcional destaca la interacción humana que hace funcionar a la organización como tal.

Es precisamente desde el punto de vista funcional sobre el que se ha abordado esta investigación. Por lo tanto, se destacan los aspectos característicos de la comunicación, la motivación y la productividad tratando de entender sobre todo las relaciones que existen entre esos tres conceptos. Es más, particularmente la comunicación se ha identificado como un factor importante de la estructura organizacional cuando se estudian los flujos de información y los procesos de toma de decisiones que existen en cualquier organización. (como vimos en los incisos anteriores al referirnos a la comunicación ascendente, descendente y horizontal).

Si bien es cierto que la comunicación, la motivación y la productividad son parte de la interacción psicosocial en las organizaciones, también es cierto, que en tanto fenómenos humanos, son algo distinto entre sí.

De lo anterior surge la necesidad de esclarecer un poco la naturaleza de estos fenómenos. Desde luego partiendo de entender lo que es un "proceso". Según (Katz, Doria y Costa Lima, 1980)²² proceso se refiere ... a todo sistema cuya principal característica es el constante cambio, o sea, la dependencia de sus estados en relación con el tiempo. en este concepto se destacan las siguientes características:

La complejidad determinada por el número de elementos que tome en cuenta el proceso analizado; *El dinamismo*, entendido como movimiento y cambio ; *La variedad de estados* , se refiere a que por el dinamismo y variedad de los procesos estos en su movimiento cambian de un estado a otro. *El tiempo* es un factor importante pues cada uno de los aspectos antes enunciados no tienen sentido o no pueden existir sin la consideración temporal.

²² Katz, Ch. S., Doria, F. A. y Costa Lima, G. Diccionario básico de comunicación, México: Nueva Imagen, 1980, pag 397.

Por lo tanto una manera de distinguir entre sí a la comunicación, la motivación y la productividad es destacar el tipo de proceso al cual se refieren.

Comunicación, motivación y productividad

Tras haber analizado el procesos de la comunicación al interior de una organización, ha de aclararse el objetivo de esta investigación que pretende, analizar la importancia de la comunicación como apoyo a otros procesos psicosociales encaminados a hacer funcionar de manera eficiente a la organización a partir del diagnóstico de la las relaciones comunicativas al interior de la organización.

El objetivo de este apartado es señalar como se relacionan la comunicación la motivación y la productividad organizacionales. Como aclaramos párrafos arriba estos tres conceptos son procesos organizacionales, de carácter procesal el cual se refiere a sus dinamismo y constante cambio. Dichos procesos pueden ser individuales y sociales. También se relaciono a la motivación con un proceso del individuo frente a la organización y se trato a l productividad como un medio que tiene la organización para evaluar la eficiencia de su recurso humano. Es precisamente aquí donde la comunicación tiene su mayor importancia.

Los procesos de la motivacionales y productivos, coorresponden a la realidad del individuo frente a la organización y a la realidad de la organización frente al individuo. Es decir los individuos pueden estar motivados en su trabajo dentro de la organización, y por su parte la organización puede juzgar a un individuo como productivo o improductivo. La comunicación es el ámbito donde ambas realidades, la individual y la organizacional, se enfrentan.

La comunicación no es otro cosa más que compartir, o hacer comunes los ámbitos de motivación y productividad en la organización.

CAPITULO 3

EL DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

En los capítulos anteriores se establecieron las bases epistemológicas que determinan el giro metodológico que usaremos en este trabajo de tesis. La teoría de sistemas es el paradigma que utilizamos para entender la realidad comunicacional de una organización dada, para ello se parte de entender a la organización como un sistema abierto en constante interacción con el medio y donde el proceso comunicativo en esa interacción es un factor determinante para el desarrollo de las actividades que se desarrollan al interior de la organización para el logro de los objetivos y metas que se ha propuesto ésta.

La organización como hemos visto es una estructura formada por recursos materiales y humanos, donde existen diferentes funciones interdependientes y complementarias encaminadas a un objetivo común.

El estudio de la organización ha evolucionado como un campo importante de la investigación social, éste es ya una disciplina intelectualmente respetable. Algunos tópicos de particular interés para estudiar a la organización son:¹

- Sistema de objetivos y valores
- Estructuración de organizaciones;
- Relaciones formales e informales
- Diferenciación e integración de actividades
- Motivación
- Sistemas de roles y estatus
- Sistemas de comunicación:
- Estabilidad y límites en la organización.
- Cambio planeado y mejoras

¹Kast, Fremont y Rosenzweig, James. Administración y organización, enfoque de contingencias, México: Mc Graw Hill, 1979, pág 9.

Al tener un panorama enmarcado en los supuestos de la teoría de sistemas se describieron los procesos que surgen de la interrelación de los individuos al interior de la organización. Esta descripción concienzuda nos permitió determinar la complejidad del fenómeno y determinar con ello la importancia que adquiere la elaboración de un buen diagnóstico que sirva de guía para la toma de decisiones con respecto a el área que se pretenda investigar, en este caso lo que se refiere a las relaciones comunicativas.

La definición de diagnóstico habla de los signos que permiten reconocer enfermedades, así mismo el diagnóstico indica el posible tratamiento de la enfermedad. Si aplicamos esta definición a una organización, podemos decir que el diagnóstico es una etapa en la cual se describe la situación actual de una organización. En esta investigación el diagnóstico es encaminado hacia el proceso generado en el sistema comunicativo de una empresa

Timin (1986)² a través de su obra ha intentado crear conciencia de la importancia del manejo de la comunicación en la organización, por ello en su libro sugiere maneras de diagnosticar sistemáticamente varios aspectos de la comunicación en la organización.

EL autor describe varias herramientas para diagnosticar la comunicación en una organización entre las cuales se encuentran:

- Diagnóstico general de análisis de comunicación quebramientos e incidentes críticos.
- Diagnóstico del uso de herramientas y mediciones comunicativas.
- Diagnóstico de clima organizacional: Medidas de discrepancia y Medidas de clima de satisfacción.
- Diagnóstico del flujo de información en la organización
- Efectividad de comunicación interpersonal
- Diagnóstico de la efectividad de juntas y conferencias
- Habilidades para escuchar
- Habilidades en la comunicación escrita.
- Habilidades en la redacción y lectura de mensajes.

De las anteriores técnicas se seleccionó dentro de las dedicadas a diagnosticar el clima organizacional la de Medidas de discrepancia, pues gracias a esta se puede obtener una visión general del estado de la comunicación dentro de la organización, claro con las modificaciones pertinentes para adecuarla a los objetivos propuestos en esta investigación como señalaremos más adelante.

El diagnóstico del sistema de comunicación al interior de una organización, no resuelve ningún problema aparentemente, sin embargo el establecer una

² Timin, Paul. Management communication, the finger on the pulse. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986. capítulo 12. Traducción Javier Avila Guzmán.

metodología basada en los principios emanados de la teoría de sistemas a partir de los cuales se analiza el sistema comunicativo de una organización y la utilización adecuada de técnicas y herramientas bien orientadas hace que sea indispensable el diagnóstico del estado comunicativo de la organización a partir de lo cual, se pueden implementar propuestas para reforzar los estados favorables y disminuir o eliminar las conductas comunicativas que interfieren en el buen desempeño del proceso productivo.

Estudio de un caso

Valle de México. Fumigaciones y Productos Industriales S. A. de C.V.

A iniciar esta investigación el objetivo principal es que está fuera práctica, para que a partir de estudiar un caso particular se pudieran inferir soluciones o propuestas que puedan aplicarse a otras empresas, puesto que se parte de variables inherentes a toda organización como lo es la relación jefe-empleado

Valle de México. Fumigaciones y Productos Industriales S. A. de C.V. fundada en 1984, inicia sus operaciones con la idea de control de plagas, sólo a nivel doméstico, gracias al trabajo intenso y políticas definidas, la empresa incursionó en la distribución de productos químicos. Y posteriormente, en el área de mantenimiento, dentro del giro de la limpieza industrial donde actualmente han adquirido prestigio y competitividad con empresas líderes a nivel nacional ya que trabaja contratos con el Gobierno Federal, y la Industria Privada.

Entre los objetivos de Valle de México se encuentra el de seguir creciendo a ritmo cada vez mayor para poder cumplir con la demanda de servicios de mantenimiento a nivel industrial que tienen las empresas en el país.

Actualmente, Valle de México, Fumigaciones y Productos Industriales S.A. de C.V., cuenta con personal capacitado en el área de limpieza, fumigaciones, ingeniería química, ejecutivos, operadores de maquinaria y equipo, personal de limpieza, permanentemente.

Por ello, la empresa es única en su género, ya que dentro del ramo de mantenimiento industrial, preventivo y correctivo cuenta con tres áreas claves: fumigaciones, limpieza y venta de productos químicos, con tecnología, equipo y capital propios, lo que le permite desarrollarse con independencia de empresas del extranjero.

La empresa es distribuidora de una amplia gama de productos químicos para el mantenimiento de las plantas industriales, hoteles, restaurantes, hospitales, oficinas administrativas, etc. lo que le permite abarcar y cubrir las necesidades del mercado nacional.

- En el área institucional e industrial, la empresa distribuye: desinfectantes, desengrasantes, aromatizantes, detergentes, etc.
- En lo que respecta al tratamiento de agua, la empresa distribuye: Algicidas, floculantes, cloro en polvo, etc.
- Para el área de Lavandería se distribuyen: detergentes, prelavadores, blanqueadores, etc.
- Entre los productos químicos que se distribuyen para la cocina se encuentran:
quita-cochambre, lavalozas, abrillantador de acero, etc.
- Los reactivos para análisis de pureza de agua, son otros productos químicos que la empresa distribuye

Como parte del mantenimiento preventivo y correctivo de las empresas, el control de plagas juega un papel básico ya que es un requerimiento exigido por la Secretaría de Salubridad y Asistencia, el cual varía dependiendo del giro e importancia de la empresa. *Valle de México* consciente de esta problemática es una de las pocas empresas en México que tiene la infraestructura, personal técnico y materiales; insecticidas, rodenticidas y desinfectantes, de la más alta calidad, elaborados con materiales no tóxicos, sin olor que no manchan las instalaciones donde prestan sus servicios.

Por tal motivo, *Valle de México*, cuenta con un cuerpo de fumigadores y técnicos especialistas capaces de detectar y atacar las "áreas problema" de sus clientes cuidando cualquier peligro de contaminación, de la producción. Por estas razones, la empresa, ha logrado colocarse entre las más importantes compañías fumigadoras de México,

Para completar el plan integral de servicios, *Valle de México*, cuenta con el área de limpieza en donde el cliente a través de un contrato de servicio concerta con esta compañía el servicio de limpieza de sus instalaciones. Para tal fin la empresa, cuenta con recursos humanos capacitados (afanadores, pulidores, supervisores) .. y recursos materiales de alta calidad, para eficientar las tareas.

Estos servicios de limpieza se efectúan a través de una adecuada organización entre los recursos humanos que *Valle de México* asigna para tal fin y los que colaboran de base en la empresa cliente, a la luz de sus necesidades específicas, para ello se cuenta con el apoyo de la empresa consistente en:

- 1) Organización.
- 2) Maquinaria y Equipo.

3) Materiales e implementos de trabajo.

4) Recursos Humanos especializados: Ejecutivo de cuenta, supervisor general, supervisor en turno y empleados.

5) Tecnología y Experiencia.

Entre sus recursos humanos la empresa cuenta con técnicos capacitados en el ramo, quienes adiestran, capacitan y supervisan al personal de limpieza o fumigación.

El proceso de la contratación del servicio reúne las siguientes fases:

1.- Análisis preliminar:

Diagnóstico ocular de las instalaciones de la empresa solicitante, con lo que se determinan las características del servicio, que pueden ser:

Áreas de Trabajo , Limpieza normal
 Áreas de Trabajo, Limpieza profunda
 Áreas Estériles
 Áreas Problema, Servicio no recurrente
 Número de Personal
 Materiales de Consumo
 Productos Químicos

2.- Cotización y su proceso de autorización.

3.- Contrato de Servicios.

4.- Iniciación del Servicio.

Áreas de acción de la empresa

1. Limpieza

Descripción de los tipos de limpieza y áreas donde se puede realizar el servicio de limpieza:

Normal

Oficinas generales
 Oficinas, almacén y áreas de bodega
 Laboratorio(s)
 Fábrica

Caseta(s) vigilancia
Baños en general

Profunda no Recurrente:

Cisternas
Tinaos
Tanques

Programada:

Pisos
Vidrios
Alfombras
Jardines

Para lo cual se cuenta con los siguientes recursos:

Recursos humanos: Gerente de operaciones, supervisores de ventas, representantes de ventas, supervisores de servicio de limpieza y técnicos en servicios de limpieza

Recursos materiales: Equipos de servicio y unidades de transporte

Fumigación:

Los servicios de fumigación en general, incluyen entre otros los siguientes procesos:

a) **Desinfectación:** Contra todo tipo de insectos voladores y rastreros, para lo cual se utilizan insecticidas de alta calidad muy efectivos, no tóxicos, los que debido a su formulación en base de agua, son totalmente biodegradables, permitiendo su uso en áreas en donde se conserven y procesen alimentos.

b) **Desratización:** Para el control de todo tipo de roedores, se utilizan los productos adecuados y los materiales y equipo necesario para conseguir los mejores resultados en el control de ratas, ratones y roedores en general.

c) **Desinfección:** Como complemento a los dos anteriores, en las áreas donde sea necesario, como pueden ser: baños, inodoros, vestidores, etc., para lo cual se utiliza un poderoso desinfectante-germicida-bactericida de las marcas que representamos.

Para lo cual se cuenta con el siguiente equipo de servicio:

Recursos Humanos: Gerente de operaciones, supervisores de servicio de fumigación, representantes de ventas, técnicos en servicios de fumigación, responsable por equipo.

Recursos materiales: Nebulizadores eléctricos, nebulizadores térmicos, bombas aspersoras de motor, bombas aspersoras de mano tipo mochila y unidades de transporte para servicio.

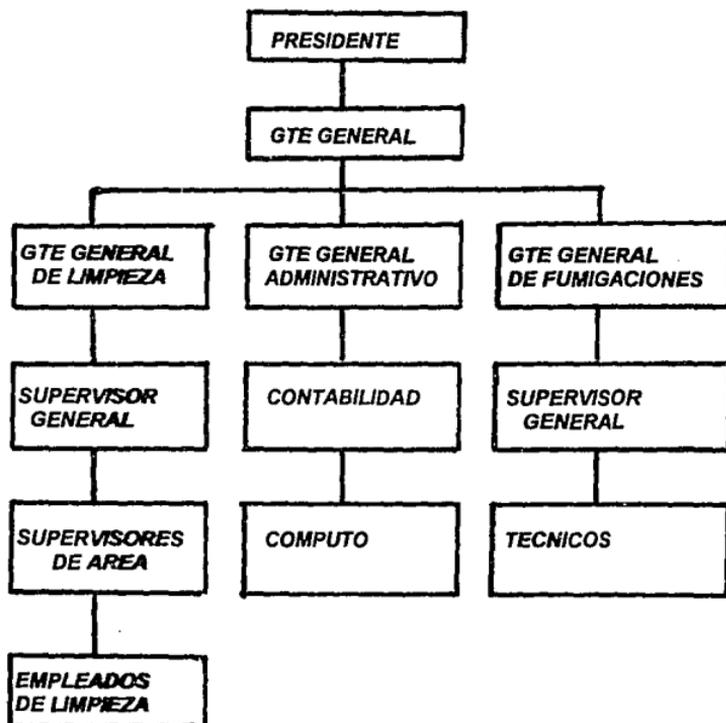
3. Productos Industriales:

Actualmente **Valle de México** es representante de Química Industrial Avanzada S. A. de C. V., en la zona del Estado de México y zona Metropolitana, de sus prestigiados productos, para uso Institucional e Industrial tales como:

- Germicidas;
- Sarricidas;
- Removedores cera;
- Desengrasante;
- Jabón para manos, shampoo para alfombras;
- Bactericidas;
- Cremas protectoras;
- Destapador de drenajes;
- Removedor de cochambre;
- Fungicida para torres de enfriamiento;
- Bactericidas para maquinaria de corte;
- Productos químicos para la limpieza y manto de piscinas;
- Equipos de diagnóstico para piscinas;
- Detergentes para lavandería ;
- Detergentes para máquinas Lava-vajillas.

ORGANIGRAMA

Valle de México.
Fumigaciones y Productos Industriales S. A. de C.V.



EL PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación en comunicación organizacional es un fenómeno muy complejo que implica a distintas técnicas de recolección de datos, procedimientos de investigación y situaciones.

Goldhaber³ a este tipo de investigación la define de esta manera " la investigación en comunicación organizacional es un conjunto de procedimientos y técnicas de investigación empíricas utilizadas tanto en el campo de los laboratorios para establecer y/o comprobar teorías relacionadas con la conducta de comunicación en las organizaciones.

Se define al procedimiento como un conjunto de instrucciones o directrices para poner en práctica un método particular de investigación a una situación específica.

Redding (1979) identifica cuatro tipos de procedimientos de investigación en el campo: experimental, no experimental, de intervención y de instrumentos válidos.

Experimentales. Son los más rigurosos, estos implican una relación causal entre dos variables. Si A, luego B, donde existe una variable manipulada sobre otra variable.

No experimentales o correlativos. No siguen los rigurosos criterios establecidos para los experimentales.

Descriptivos. Estos procedimientos intentan describir las conductas observadas en un sistema. Descubren lo que está pasando en la organización. Tres de los tipos más comunes de investigaciones descriptivas, con relación a la comunicación organizacional, son las encuestas (que intentan medir las variables sociológicas y psicológicas que proporcionan los muestreos. Los casos de estudio que evalúan una situación particular; y las revisiones que evalúan el sistema de una organización y lo comparan con los estándares establecidos.

Inventón de instrumentos. La construcción de instrumentos de medición válidos y dignos de confianza.

Dentro del procedimiento, en esta tesis utilizaremos los casos de estudio, ya que evaluaremos, el flujo comunicativo emanado de la relación de jefe empleado. denominado por Greenbaum como sistema coordinativo.

³ Goldhaber, Gerald, Comunicación organizacional, México: Diana, 1984. pág 295.

Intrumentos y herramientas de investigación

Como se menciona anteriormente, se usa en esta investigación el procedimiento descriptivo, utilizando el cuestionario como herramienta de recolección de datos.

Esta investigación está basada en la teoría de sistemas, por la naturaleza de su objeto, "la organización como un sistema comunicativo" las técnicas de análisis que se utiliza es el cuestionario como herramienta de recuento y discriminación que permita detectar el estado del flujo comunicativo en la relación jefe-empleado.

El cuestionario es un instrumento escrito que pretende conseguir información vinculada con las actitudes, conocimientos y percepciones de las personas. En la preparación del cuestionario pueden emplearse varias técnicas: preguntas abiertas, preguntas forzadas, escala likert, escala semántica diferencial, listas de confrontación y múltiples elecciones, por citar algunas.

El cuestionario, fue seleccionado como herramienta de investigación porque tiene la ventaja de permitir recoger una gran cantidad de información en muy poco tiempo.

Dentro de las técnicas de recolección de datos, en este caso el cuestionario en esta investigación tiene como fin analizar el clima comunicacional de la organización estudiada el cual ha sido estructurado con base al modelo propuesto por George Odiorne para hacer auditoría comunicativa, la cual tiene como fin medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados, usando dos cuestionarios iguales pidiéndoles a dos gerentes y supervisores (jefes) que predijeran las respuestas de sus subordinados (empleados) para posteriormente compara las respuestas entre ambos.

De la herramienta propuesta por Odiorne, rescatamos para esta investigación la escala diferencial que establece y la metodología para el análisis de los resultados. Se reestructuró y se conservaron algunas de las preguntas para que en ellas se describiera de manera general el estado de las relaciones comunicativas al interior de la organización partiendo de dos variables constantes en la organización la relación jerárquica entre jefe y empleado, por lo cual el cuestionario contempla aspectos para describir la comunicación ascendente y descendente, así como la retroalimentación; procesos importantes en las relaciones comunicativas según el análisis de Katz y Kahn, descrito en los capítulos anteriores

El cuestionario diseñado para esta investigación cuenta con 25 preguntas, con respuestas de opción múltiple, cargadas con valores diferenciales del 1 al 7.

cuestionario contempla aspectos para describir la comunicación ascendente y descendente, así como la retroalimentación; procesos importantes en las relaciones comunicativas según el análisis de Katz y Kahn, descrito en los capítulos anteriores

El cuestionario diseñado para esta investigación cuenta con 25 preguntas, con respuestas de opción múltiple, cargadas con valores diferenciales del 1 al 7.

El cuestionario se aplicó a una muestra representativa de la empresa **Valle de México**; del área que corresponde al la gerencia de limpieza, la cual representa el 50 por ciento de los empleados y jefes que trabajan en esa área, estamos hablando de 56 empleados entre los que se encuentran: pulidores, vidrieros y afanadores en general; en lo que respecta a los jefes se encuestaron a 5 de ellos, aplicándose por lo tanto un total de 61 cuestionarios que con respecto a la organización en general representa más del 25 por ciento si consideramos que la empresa cuenta con un total de 216 empleados

A continuación se muestra un ejemplo del cuestionario aplicado:

Puesto que desempeña en la empresa.

Instrucciones

A continuación le presentamos 25 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta empresa. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa afirmación.

En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

Por ejemplo:

I.-La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para el trabajo en equipo.

1 2 3 4 5 6 7

No hay límite de tiempo, no hay respuestas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado, si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

GRACIAS POR SU COLABORACION

1. Los empleados tienen claros los objetivos que su trabajo cumple dentro de esta organización.

1 2 3 4 5 6 7

2. El empleado tiene todo tipo de información incluso tips y trucos que necesita para realizar su trabajo de la mejor manera .

1 2 3 4 5 6 7

3. El empleado tiene completa información de sus salarios y de cómo son calculadas sus percepciones.

1 2 3 4 5 6 7

4. El empleado tiene claro cuándo y en qué forma reportará los resultados de su actividad.

1 2 3 4 5 6 7

5. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización.

1 2 3 4 5 6 7

6. Tengo plena confianza en mi jefe para plantearle problemas referentes al desempeño de mi trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

7. Generalmente los empleados buscan otras fuentes de información que no sean sus jefes.

1 2 3 4 5 6 7

8. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización.

1 2 3 4 5 6 7

9. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la organización.

1 2 3 4 5 6 7

10. El empleado conoce que recompensas puede esperar, si desempeña bien su trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

11. El empleado no tiene claro lo que se espera de él en su trabajo, en lo que se refiere a presentación y comportamiento.

1 2 3 4 5 6 7

12. La mayoría de los empleados entiende claramente cuáles son los objetivos de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

13. Los empleados deben ser informados acerca de la planeación general y específica tanto a corto, a mediano y largo plazo.

1 2 3 4 5 6 7

14. La mayoría de los empleados quiere saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

1 2 3 4 5 6 7

15. Los empleados están bien informados acerca de los servicios que ofrece la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

16. Los jefes hacen reuniones periódicas para que los empleados expresen sus dudas o comentarios.

1 2 3 4 5 6 7

17. Mi jefe se ha sentado a explicarme una y otra vez cuando tengo alguna duda.

1 2 3 4 5 6 7

18. Esta empresa debería de tener un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten

1 2 3 4 5 6 7

19. Las reuniones informales deben ser parte de la convivencia entre jefe y subordinado.

1 2 3 4 5 6 7

20. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1 2 3 4 5 6 7

21. En esta empresa los empleados son recompensados de manera suficiente.

1 2 3 4 5 6 7

22. Los empleados son felicitados cuando se lo merecen por su buen desempeño.

1 2 3 4 5 6 7

23. Otros empleados dentro de la empresa gozan de más atención a sus opiniones que yo.

1 2 3 4 5 6 7

24. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para el trabajo en equipo.

1 2 3 4 5 6 7

25. Frecuentemente es informado sobre la calidad de su trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

Evaluación de la escala preferencial de comunicación

Para la evaluación de los resultados y así poder establecer las discrepancias entre jefes y empleados, se retomo el formato de vaciado establecido por Burhans, que a su vez pule lo planteado por Odiome, que aparece a continuación.

Resultado del grado de discrepancia comunicativa entre Jefe-empleado

Número de pregunta	Promedio del empleado	Promedio del jefe	Diferencia	Unidad de error	Error a adicional	Promedio de error del jefe
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

Pasos a seguir.

1.- Saque un promedio de lo respuesto por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Se registraron los resultados de cada caso en la primera columna.

2.- Se realizó la misma operación con las respuestas de los jefes, registrando los promedios obtenidos por cada aspecto en la segunda columna.

3.- El grado de error o diferencia fue calculado de la siguiente manera:

a) Se sustrajo el promedio del jefe (columna 2) del porcentaje obtenido por los empleados (columna 1) y escriba el resultado en la columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ó -).

b) Se asignó un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia era positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación.

Columna 3 Diferencia	Columna 4 unidad de error asignada
de 00 a 99	0
de 1 a 1.99	1
de 2 a 2.99	2
de 3 a 3.99	3
de 4 a 4.99	4
de 5 a 5.99	5
de 6 a 7	6

c) Se compararon las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar la severidad de la discrepancia sea mayor que 2 sume (un uno) a la unidad de error y coloque el resultado en la columna 5.

d) Se sumaron los números de la columna 4 y 5 para obtener el grado de error del jefe y se anoto en la columna 6

Si el resultado de la columna 6 (error del jefe) es de 3 o más se indica un grave problema de comunicación que necesita atención correctiva inmediata. Entre más alto sea el número es más potencialmente grave el mal entendido.

FALTA PAGINA

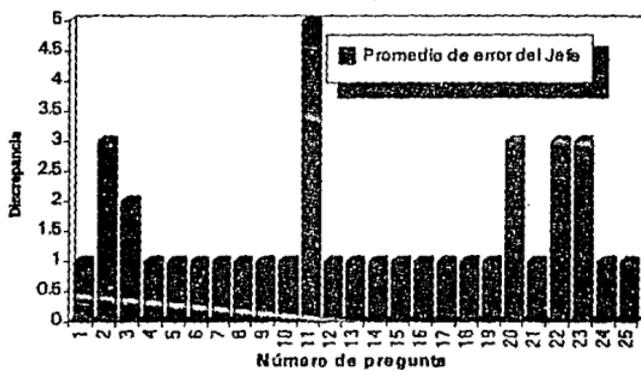
No.

113

Análisis cuantitativo de los resultados

Resultado del grado de discrepancia comunicativa entre Jefe-empleado

Número de pregunta	Promedio del empleado	Promedio del jefe	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del jefe
1	4.75	5.0	+0.25	0	1	1
2	4.53	6.2	+1.67	1	2	3
3	4.64	5.0	+0.36	0	1	2
4	5.12	5.4	+0.28	0	1	1
5	4.60	4.0	-0.6	0	1	1
6	3.89	4.6	+0.71	0	1	1
7	4.75	3.8	-0.95	0	1	1
8	6.12	5.6	-0.52	0	1	1
9	5.26	4.4	-0.86	0	1	1
10	4.55	4.2	-0.35	0	1	1
11	5.30	3.0	-2.3	2	3	5
12	4.03	4.2	+0.17	0	1	1
13	5.71	5.8	+0.09	0	1	1
14	5.12	5.8	+0.68	0	1	1
15	5.23	5.0	-0.23	0	1	1
16	4.58	4.8	+0.22	0	1	1
17	3.64	4.4	+0.76	0	1	1
18	5.42	5.2	-0.22	0	1	1
19	5.78	6.0	+0.22	0	1	1
20	6.14	5.0	-1.14	1	2	3
21	4.19	4.4	+0.21	0	1	1
22	3.60	5.0	+1.4	1	2	3
23	3.48	4.8	+1.32	1	2	3
24	5.92	6.0	+0.08	0	1	1
25	5.44	4.8	-0.64	0	1	1

**GRADO DE DISCREPANCIA ENTRE JEFE-
EMPLEADO**

Como se puede observar en la figura número 3, la discrepancia entre jefe y empleado en 19 preguntas el promedio de error fue de 1, que según los parámetros dictados en la técnica de Burhans, es aceptable y más si consideramos que éstos representan el 76 por ciento de lo respuesto por los 61 casos encuestados.

El grado de error con valor de 2, sólo es localizado en la pregunta número 3 que dice: El empleado tiene completa información de sus salarios y de como son calculadas sus percepciones. El cual representa el 4 por ciento del total de preguntas aplicadas. Aunque no se considera como grave este índice de error, si debe considerarse el aclarar como se realizan este tipo de cálculos a los empleados.

En la pregunta número 2; El empleado tiene todo tipo de trucos y tips que necesita para realizar su trabajo de la mejor manera, el promedio de error fue de 3, lo cual implica según la escala manejada que hay un severo problema en la transmisión de mensajes de tarea, según Katz y Kahn, por parte de el jefe inmediato.

En la pregunta 20, La gerencia debería dar pronta y seria respuesta a cada queja o sugerencia hecha por los empleados, ésta el grado de error también de 3, en este caso remitiéndonos al modelo de los autores citados, este resultado nos habla de una falta retroalimentación por parte de la gerencia para atender las peticiones de los empleados.

En el caso de la pregunta 22: Los empleados son felicitados cuando se lo merecen por su buen desempeño. tiene un promedio de error de 3, lo cual nos indica, que existe un grado considerable de discrepancia con respecto a la motivación que el empleado recibe, puesto que la mayoría de los empleados concluyen que no son motivados.

En lo que respecta a la pregunta número 23: Otros empleados dentro de la empresa gozan de más atención a sus opiniones que yo. también con un promedio de error de 3 confirma el sentimiento de falta de motivación puesto que los empleados sienten que el favoritismo es una barrera para la confianza y buena comunicación con sus jefes inmediatos.

Las preguntas antes citadas con un grado de error de 3, son 4 y representan un 16 por ciento del total de preguntas aplicadas.

La pregunta 11; El empleado no tiene claro lo que se espera de él en su trabajo. en lo que se refiere a presentación y comportamiento; tiene el más alto grado de discrepancia con un grado de error de 5 aunque en general sólo representa un 4 por ciento, debe de tomarse mucho en cuenta pues representa un serio problema el echo de que los empleados no tengan claro lo que se espera de

su trabajo en cuanto a comportamiento y presentación puesto de que se parte que es una empresa de servicios, que generalmente incorpora a sus elemento a las empresas que son sus clientes lo cual revierte en la imagen que la empresa presenta.

En general Valle de México. Fumigaciones y Productos Quimicos, la empresa estudiada en esta investigación de manera general no presenta serios problemas de comunicación, aunque sí habría que reforzar el aspecto motivacional, así como lo referente a mejorar la transmisión de mensajes de tarea a los empleados, para que puedan determinar y entender su actividad laboral.

CONCLUSIONES

El estudio del proceso comunicativo al interior de la organización, insertado únicamente en estudios de Desarrollo Organizacional o como parte de los estudios sobre Recursos Humanos, resulta poco representativo sino se hace un análisis específico de las relaciones comunicativas, lo que aportaría mayor información sobre procesos importantes al interior de la organización, lo cual no quiere decir que esto sea una panacea y que con diagnósticos de este tipo se solucionen todos los problemas de la organización pero sí que estudios como los realizados en esta tesis son un termómetro para determinar el estado general de la organización y así poder implementar medidas para minimizar al máximo los problemas que se detecten.

Tras haber concluido esta investigación, el primer objetivo que se ha cumplido es de tipo personal, pues el tema que se ha desarrollado es de manera particular desde hace años de especial interés para mí, y con esto he logrado introducirme al mundo de la comunicación Organizacional.

Este trabajo tuvo como objetivo general aplicar un modelo de diagnóstico para determinar el estado comunicacional al interior de una organización, lo cual se logró al aplicar dicho modelo en la empresa Valle de México Fumigaciones y Productos Industriales.

Para lo cual se partió del paradigma general de la teoría de sistemas, se debe a que ésta otorga una importancia central a los flujos comunicativos que se desarrolla dentro de la organización y entre ésta y su entorno (Cabe aclarar que en esta investigación sólo se retomó lo que se refiere a los flujos comunicativos al interior de la organización sin considerar la relación de ésta con su entorno).

Dicho enfoque, define a la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí con el medio ambiente. Por ello la alteración de las partes afecta al todo. La organización funciona como un todo armónico, gracias a la acción de cada una de sus partes, para conseguir un objetivo común.

El sistema no es sólo abierto en relación con su medio ambiente, sino también en relación consigo mismo o internamente, lo que hace que la interacción entre sus partes la afecten como un todo.

Así, en el caso analizado en esta investigación se tomó un segmento de la organización para determinar sus relaciones comunicativas partiendo de los parámetros determinados por el tipo de relación generada por la relación jefe-empleado en la organización, es decir una relación interpersonal cara a cara. Considerando los roles que cada parte asume dependiendo también de la dirección del flujo o red de comunicación.

Podemos concluir que los resultados obtenidos en este trabajo fueron satisfactorios ya que el instrumento aplicado, construido a partir del paradigma de la teoría de sistemas y de manera particular apoyado en el modelo propuesto por Katz y Kahn y adaptando la herramienta utilizada por Odiorne, resultó ser un híbrido eficiente y de fácil aplicación para el diagnóstico propuesto en esta investigación.

Los resultados obtenidos del diagnóstico nos muestra que la organización analizada en general tiene unas relaciones comunicativas relativamente sanas, aunque se detectaron males que pueden perturbar su estabilidad como lo es la pobre motivación que los empleados sienten de parte de sus jefes, lo cual si no se cuida puede generar problemas más graves. Otro de los aspectos en los que se diagnosticaron deficiencias, es lo referente a que el empleado no tiene claro lo que se espera de él en su trabajo, lo cual repercute de manera desfavorable en las actividades que esta empresa como prestadora de servicios debe ofrecer.

Finalmente, a partir del diagnóstico realizado es posible partir para modificar las fallas detectadas, ya que se identificaron los factores que actúan positiva o negativamente sobre las relaciones comunicativas de la empresa estudiada; se logró evaluar y analizar las percepciones de los miembros de la organización en lo que concierne a su interrelación con los demás miembros partiendo de su rol dentro de la relación jefe-empleado que tomamos para referencia en este estudio.

La modificación del clima comunicacional en una empresa es una tarea que exige tiempo y colaboración de todos los integrantes de la organización. Pero con diagnósticos bien elaborados que arrojen claras directrices sobre los rumbos a seguir para mejorar en general las relaciones comunicativas al interior de las empresas la tarea se torna un poco más sencilla, en esto es donde radica la importancia de un buen diagnóstico.

BIBLIOGRAFIA

Aguirre, Hall Ana Paula, La importancia de los sistemas de información y comunicación en la toma de decisiones. México: Tesis, 1987.

Albana, Charles, Análisis transaccional y comunicación en el trabajo. México: Técnica, 1983.

Alvarez Roman, Jesús A., Las Relaciones Humanas. México: Jus, 1976.

Arana del Río, Amalia J., Paquete didáctico para el curso de Desarrollo Organizacional. México: Tesis, 1986.

Argyris, Chris, La actuación de la Dirección General clave para el desarrollo organizacional. México: Publicaciones Ejecutivas de México, 1978.

Arias, Galicia Fernando, La motivación, actitudes, opiniones y creencias, comportamiento individual. México: Trillas, 1976.

Arias, Galicia Fernando, Introducción a la técnica de investigación en las ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas, 1984.

Ballesteros, Pulido Ramón, La Psicología aplicada a la empresa "La empresa y el trabajo selección profesional". Barcelona: CEAC, 1982.

Barlett, Alton, Cambio de la conducta organizacional. México: Trillas, 1980.

Bechard, Richard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Bender, Coleman et al, Comunicación Oral, un enfoque racional. México: Limusa, 1989.

Bennis, Warren G, Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Bensch, Hellmuth, Manual de autodefensa comunicativa. México: Gustavo Gili, 1989.

Bertalanffy, Ludwig von, Teoría General de Sistemas.

Birdwhistell, Goffman Batelson, La nueva comunicación. Barcelona: Kairos, 1982.

Blum, M. L. y Naylor, J. G., Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas, 1976.

Bone, Diane y Rick Griggs, Calidad en el trabajo. Guía personal de estándares profesionales. México: Grupo Editorial Iberoamericano, 1992.

Breth, Robert D., Las comunicaciones en la dirección de empresa. México: Fondo Educativo Interamericano, 1972.

Bretón, Preston, Administración General: planeación y ejecución. México: Fondo de Cultura Económica, 1969.

Brown, Warren, Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral. México: Limusa, 1983.

Bryans, P., Teoría de la organización: El estudio de las relaciones humanas en la organización empresarial. Bogota: Norma, 1985.

Carrillo, Landeros Ramiro, Metodología y Administración. México: Limusa, 1986.

Castanon Borunda, Manuel, Diagnóstico organizacional mediante la formación de grupos de trabajo. México: UNITEC, 1987.

Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill, 1981.

Churman, West C., El enfoque de sistemas. México: Diana, 1980.

Clark, Frank J. y Gale Rolan, Procedimientos informativos en sistemas empresariales. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Dale, Ernest, Organización. México: Técnica, 1988.

Deal, Terrence E., Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional. México: Fondo Educativo Internacional, 1987.

Dessler, Gary, Organización y Administración. México: Prentice-Hall, 1979.

Dessler, Gary, Organización y administración enfoque situacional. Colombia: Prentice-Hall, 1980.

- Dichter, Ernest. ¿Es usted un buen gerente?. México: McGraw Hill, 1988.
- Doher, Joseph. Comunicación efectiva en el trabajo. S/P, Reverte, 1991.
- Ducker, Peter, Ferdinand, La gerencia tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: Ateneo, 1974.
- Dyer, Will-am G., Formación de equipos. Puerto Rico, Fondo Educativo Interamericano, 1991.
- Ellis Yrigoyen, Peter, Toma de decisiones en la comunicación organizacional. México: Tesis, 1980.
- Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas. México: Unión Tipográfica Editorial, 1979.
- Fernández Collado Carlos y Gordon L. Dhanke, La comunicación humana. México: McGraw Hill, 1986.
- Fernández Arenas José Antonio, La auditoria administrativa. México: Diana, 1990.
- Fernández Arenas José Antonio, Seis estilos de administración. México: Diana, 1984.
- Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1991.
- Ferrer Pérez, Luis, Guía práctica de desarrollo organizacional. México: Trillas, 1980.
- Fingerman. Gregorio, Relaciones Humanas. México: El Ateneo, 1990.
- Flores, Fernando, Inventando la empresa del siglo XXI. Chile: Hachette, 1989.
- FloresGortari de, Sergio, Hacia la comunicación administrativa integral. México: Trillas, 1974.
- Fordyce. Jack K., Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos. Bogota, Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- Fournies. F. Porqué los empleados no hacen lo que se supone que deben hacer. México: McGraw Hill. 1991.

- Fregoso Galvan, Hilda, Las cartas y los manuales de organización. México: IPN, 1975.
- French, Wendell L., Ciencias de la organización para el desarrollo organizacional. México: Diana, 1979.
- Galvan Escobedo, José, Tratado de administración general. México: Cultura Ciencia y Tecnología, 1976.
- Gardner, Burleigh, B., Relaciones Humanas en la empresa. Madrid: Rialp, 1971.
- Gareth, Morgan, Imágenes de la organización. México: Alfaomega-ra-ma, 1990.
- Gerez, Victor y Manuel Grijalva, Enfoque de sistemas. México: Limusa, 1985.
- Gibson, Jame L., Organización: conducta, estructura y procesos. México: Nueva Editorial Interamericana, 1983.
- Glos, Raymon Eugene, La empresa y su medio. Ahjo, South Western Pub. Co., 1983.
- Goldhaber, Gerald M., Comunicación organizacional. México: Diana Técnico, 1984.
- Goldhaber, Gerald M., Comunicación organizacional. México: Diana, 1989.
- González de H.Rosa Maria, Teoría Organizacional: material de apoyo. Monterrey, N. L.: ITESM, 1985
- Guzman Valdivia, Isaac, Problemas de la administración de empresas. México: Limusa-Wiley, 1972.
- Hampton, David, Manual de desarrollo de recursos humanos. México: Trillas, 1982.
- Hampton, David R., Administración Contemporánea. México: McGraw Hill, 1981.
- Hanna, David P., Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño, serie desarrollo organizacional. México: SITESA, 1990.
- Hernández Rodríguez, Sergio, Casos y prácticas de administración de recursos humanos. México: Trillas, 1980.
- Hernández Salcido, Elda Yolanda, Importancia de la capacitación dentro de la administración de empresas. México: UNITEC, 1984.

Hicks, Herbert G., Administración de organizaciones desde un punto de sistemas y recursos humanos. México: Compañía Editorial Continental, 1977.

Howell, William. Psicología industrial y organizacional sus elementos esenciales. México: El Manual Moderno, 1979.

Humphrey, Watts, Dirección para la innovación: Liderazgos de los profesionales técnicos. Madrid: Díaz de Santos, 1989.

Huse, Edgar F., El comportamiento humano en la organización. México: Fondo Educativo Interamericano, 1980.

Husseman, Richard et al, Bussines Comunication, Strategies and Skills. Chicago: S/E 1990.

Jennings, Marie, Cómo generar la comunicación corporativa. México: Legis, 1991.

Jímenez Castro, Wilburg, Administración pública para el desarrollo integral. México: Limusa, 1991.

Jímenez Castro, Wilburg, Introducción al estudio de la teoría Administrativa. México: Fondo de Cultura Económica, 1981.

Johansen Bertoglio, Oscar, Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales. México: Limusa, 1979.

Kast, Fremont, Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas de contingencias. México: McGraw Hill, 1989.

Kast Fermont, Ellworth, Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas. México: McGraw Hill, 1979.

Katz, Daniel, Psicología Social de la Organización. México: Trillas, 1977.

Katz, Daniel y Robert L. Kahn, Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1977.

Kelly, Joe, Relaciones humanas en la empresa. Buenos Aires: El Ateneo, 1978.

Kepner, Charles H., El directivo racional: enfoque sistemático a la resolución de problemas y la toma de decisiones. México: McGraw Hill, 1979.

Khadem, Riaz, Administración en una página: como utilizar la información para lograr sus metas. Colombia: Norma, 1986.

Klein, Alan F., Cómo usar eficientemente la presentación de papeles. México: Diana, 1975.

Kolb, David, Psicología de las organizaciones, problemas actuales. México: Prentice-Hall, 1977.

Kolb, David A. et al, Psicología de las organizaciones, experiencias. México: Prentice-Hall, 1989.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, Curso de administración moderna, un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México: McGraw Hill, 1982.

Lapassade, Georges, Grupos, organizaciones e instituciones. México: Gedisa, 1985.

Lawrence, Paul, Organización y ambiente empresarial. Barcelona: Labor, 1973.

Lawrence, Paul, Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acciones. México: C.R.A.T., 1973.

León Betancourt, Alberto, Organizaciones y administración: Un enfoque de sistemas. Bogotá: Norma, 1985.

Lerbinger, Otto, Diseño para una comunicación persuasiva. México: El Manual Moderno, 1979.

Likert, Rensis, Nuevas formas para solucionar conflictos. México: Trillas, 1980.

Lilienfeld, Robert, Teoría de sistemas. México: Trillas, 1984.

Llano Cifuentes, Carlos, Análisis de la acción directiva. México: Limusa, 1986.

Lopez Lara, Yolanda, Diagnóstico de clima organizacional de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de Marina. México: Tesis, 1988.

Luchessa, Hector, Diagnóstico, evaluación sistemática de los problemas de la empresa. Buenos Aires, Macchi, 1973.

Luhmann, Niklas, Sistemas sociales, una Teoría General. México: Alianza Editorial, 1984.

Luthans, Fred, Modificaciones de la conducta organizacional. México: Trillas, 1980.

March James, Teoría de la organización. México: Ariel, 1969.

Margerison, Charles J., La dirección de los grupos efectivos de trabajo. México: Diana, 1978.

Margulies, Newton, Desarrollo organizacional, valores, proceso y tecnología. México: Diana, 1986.

Martín Serrano, Manuel, Teoría de la comunicación análisis de la referencia. México: ENEP Acatlán, 1992.

Mayntz, Renate, Sociología de la organización. Madrid: Alianza Editorial, 1972.

Minner, John B., Theories of Organization Structure and Process. New York: Dryden Press, 1982.

Montanes, Montes Blanca Estela, Modelo de análisis de comportamiento organizacional. México: UNITEC, 1987.

Newcomb, Robert y Sammons, Marg., La comunicación con los empleados en la acción. México: Herrero, 1989.

O. Shaughn Essy J., Organización de Empresas. Barcelona, Oikos-tau Ediciones, 1971.

Ortiz Canto, Sara Josefa, Calidad de vida en las organizaciones. México: Tesis, 1978.

Ortueta de Lucas, Ramón, Organización científica de las empresas. México: Limusa, 1983.

Palencia Castellanos, Teresa I., Un Programa de comunicación organizacional interno para la Refinería "General Lázaro Cárdenas". México: Tesis, 1987.

Parra Sanchez, Alberto, Diseño de una encuesta para identificar la cultura organizacional en una empresa cervecera en México. México: Tesis, 1988.

Pineda Mandujano, José Francisco, El clima organizacional en un grupo de pequeñas empresas manufactureras del D. F.. México: Tesis, 1987.

Pozo Navarro, Fernando del, Dirección por sistemas. México: Limusa, 1985.

Ramos Padilla, Carlos G., La comunicación un punto de vista organizacional. México: Trillas, 1991.

Randall, B. Dunham, Salud organizacional. Análisis y diagnóstico interno. México: Trillas, 1990.

Robbins, Stephen P., Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall, 1987.

Rodil Urrego, Florencio, Conceptos fundamentales sobre la organización. México: Trillas, 1980.

Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía Patricia, Psicología del Mexicano en el trabajo. México: Mc Graw Hill, 1992.

Rogers, Everett M., La comunicación en las organizaciones. México: McGraw Hill, 1980.

Romero Betancourt, Samuel, El jefe intermedio. México: Limusa, 1986.

Sayles, Leonard, Liderazgo, estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlas para alcanzar el éxito. México: Mc Graw Hill, 1982.

Schlemenson, Aldo, Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Buenos Aires: Paidós, 1988.

Sexton, William, Teoría de la organización. México: Trillas, 1977.

Timm, Paul, Management Communication the finger on the pulse. Chicago: Prentice Hall, 1986.

Walton, Richard E., Conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Watzlawick, Paul, J. Helwick y D. Jackson, Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder, 1985.

Weisbord, Marvin, Organizational Diagnosis: A Workbook Theory and Practice. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

Werther, William, Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill, 1986.

West, Churman C., El enfoque de sistemas. México: Diana, 1986.

Wexley, Kenneth N. y Gary A. Yukl, Conducta organizacional y Psicología del personal. México: Compañía Editorial Continental S.A., 1990.