

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ALTERNATIVA
DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE DESARROLLO
EMPRESARIAL:
PROPUESTA PARA EL MANEJO DE INFORMACIÓN”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN Y PERIODISMO PRESENTA:**

RAFAEL DURAND GUTIÉRREZ

ASESOR DE TESIS

ARTURO GUILLEMAUD RODRÍGUEZ VÁZQUEZ

MÉXICO D.F.

2007



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 esta 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.

Dedicatoria y agradecimientos

A Dios.

A mis padres. Por haberme dado la vida, su apoyo incondicional y ser siempre ejemplo de amor, sacrificio y respeto. No tengo palabras suficientes para agradecerles ni para expresar cuanto los amo.

A Luis Alfredo. Sin saberlo, ejemplo de trabajo, esfuerzo y dedicación.

A Carlos. Sin saberlo, ejemplo de motivación, carácter y tenacidad.

A Karla. Por tu fuerza, por tu paciencia y por sobre todas las cosas tu amor. Queda tanto por hacer y tanto por aprender. No tienes idea de cuanto te admiro.

A mis amigos. Jacobo, Oscar, Cesar, Efrén, Carlos, Mauricio, Marco, Guillermo, Sergio. De no haber estado ahí, cada quien en su momento, las cosas no serían iguales. Gracias.

Arturo. Por acompañarme a lo largo del proceso y enseñarme a terminar lo que se comienza.

A todos los que de alguna forma han dejado experiencias invaluable a lo largo de mi vida.

Gracias.

Índice

Introducción.....	I
1. Comunicación: concepto y evolución	
1.1	Hacia una definición de comunicación..... 6
1.1.1	Las dimensiones del propósito..... 7
1.1.2	El proceso de comunicación..... 9
1.2	Modelos de Comunicación..... 11
1.2.1	Modelo ESTIMULO RESPUESTA..... 11
1.2.2	Modelo lineal..... 14
1.2.3	Modelo de Berlo..... 17
1.2.4	Modelo del Flujo en dos etapas..... 18
1.3	Axiomas de la comunicación..... 20
1.4	Principios de Comunicación..... 22
1.5	Teorías de la Comunicación..... 24
1.5.1	Teorías Funcionales y Estructurales..... 26
1.5.2	Teorías Cognitivas y de la Conducta..... 27
1.5.3	Teorías Interaccionistas y Convencionales..... 28
1.5.4	Teorías Interpretativas y Críticas..... 29
1.6	La fidelidad en la comunicación: determinantes del efecto..... 30
1.6.1	La fuente emisora..... 32
1.6.2	Teoría de la Empatía basada en la Inferencia..... 33
1.6.3	Teoría de la Empatía basada en el desempeño de rol..... 34
1.7	El mensaje..... 35
1.7.1	Código..... 35
1.7.2	Contenido del mensaje..... 36
1.7.3	Tratamiento del mensaje..... 36

2. Barreras Motivacionales

2.1	Personales.....	38
2.2	Físicas.....	38
2.3	Semánticas.....	39
2.4	Desarrollo del individuo.....	40
	2.4.1 La expectativa.....	41
	2.4.2 La accesibilidad.....	41
2.5	Motivación.....	41
	2.5.1 Ciclo motivacional.....	42
	2.5.2 Motivación Empresa Como Sistema Administrativo.....	44
	2.5.3 Clima Laboral.....	45
2.6	Teorías del contenido.....	46
	2.6.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	46
	2.6.2 Teoría bifactorial de Herzberg.....	49
	2.6.3 Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer.....	50
	2.6.4 Teoría de las tres necesidades de Mc Clelland.....	52
2.7	Teorías de Procesos.....	53
	2.7.1 Teoría de la expectación de Vroom.....	54
	2.7.2 Teoría de la equidad de Adams.....	57
	2.7.3 Teoría de la modificación de la conducta de Skynner.....	59

3. Comunicación Organizacional

3.1	Corrientes de Pensamiento.....	61
3.2	CO en cuanto a Objeto.....	76
	3.2.1 Comunicación Interna.....	76
	3.2.2 Comunicación Externa.....	77
3.3	CO en cuanto a Forma.....	79

3.3.1	Comunicación descendente.....	79
3.3.2	Comunicación ascendente.....	80
3.3.3	Comunicación horizontal.....	80

4. Problemática en los Procesos Organizacionales

4.1	Desarrollo Humano.....	84
4.2	Desarrollo Organizacional.....	88
4.2.1	Los obstáculos organizacionales.....	91
4.2.2	Los obstáculos económicos.....	92
4.3	La Retención de Información.....	94
4.4	Cultura de Trabajo.....	95
4.4.1	Autonomía.....	96
4.4.2	Productividad.....	96
4.5	Cultura de Trabajo Empleados.....	97
4.6	Cultura de Trabajo Grupos.....	98
4.7	Cultura organizacional.....	98

5. Propuesta para el manejo de Información en la Empresa.

5.1	Formación de comités.....	101
5.2	Principios básicos del manejo de información.....	102
5.3	La Etapa Documental.....	103
5.3.1	Diagramación de Procesos.....	105
5.3.2	Elaboración de Manuales de Procedimientos.....	109
5.3.3	Elaboración de Instrucciones de Trabajo.....	111
5.4	Capacitación.....	112
5.4.1	Preparación de Presentaciones.....	116
5.4.2	Presentación.....	117
5.4.3	Apoyo.....	118

5.5	Recomendaciones Finales.....	120
5.6	Dispositivo de seguimiento al cambio.....	122
	Conclusiones.....	123
	Bibliografía.....	129
	Glosario.....	134

Introducción.

Tradicionalmente las organizaciones consideran la inversión de capital y la tecnología de vanguardia como elementos que garantizan el éxito en los diversos mercados. La competencia y diversificación de productos y servicios obliga sin embargo, a reestructurar procesos documentales y a establecer principios de manejo de información para generar confianza en el mercado.

En la medida en que se definan y adquieran dichos procesos y principios, la organización incrementa las posibilidades de establecer un sistema capaz de detectar áreas de oportunidad y generar acciones preventivas y correctivas en menor tiempo. Es así como la propuesta de manejo de información se presenta como la posibilidad real de incrementar la productividad e impulsar la comunicación organizacional de manera global ya que, el éxito o no del sistema, dependerá en gran medida del grado de integración que adquieran los distintos estratos del organigrama.

La participación de las diferentes áreas en la etapa documental favorece el sentido de pertenencia. Una vez establecidos criterios de manejo de datos, la organización será capaz de identificar aquellos procesos que no tengan utilidad en la logística de la empresa, establecerá prioridades y estandarizará patrones que aseguren la difusión de datos relevantes para los distintos procesos garantizando la seguridad, integridad y oportunidad de la información.

En este sentido, las acciones de capacitación para la comunicación (referidas a intercambios personales) pueden desempeñar un papel importante; del mismo modo, esta búsqueda requiere una evolución significativa del papel y de las funciones de los cuadros superiores.

La acción combinada sobre organización y comunicación apunta a obtener efectos positivos en el plano económico y social. Un objetivo de esta naturaleza puede traducirse mediante determinaciones explícitas de estrategia interna plasmadas en planes de acción.

Es así como al establecer una base interna sólida, funcional y actualizada la organización será capaz de trabajar con base en principios de manejo de información que le permitan eficientar procesos, integrar equipos de trabajo con responsabilidades y alcances delimitados y recuperar la confianza del mercado reposicionando a la marca y aventajándola con respecto a la competencia.

Hipótesis.

Una empresa en igualdad de circunstancias económicas y tecnológicas tendrá una ventaja importante de crecimiento y desarrollo con respecto a la competencia siempre que su sistema de manejo de información (documental y práctica) se encuentre debidamente revisado, actualizado y difundido de manera interna y externa.

Objetivo General.

Exponer los elementos característicos de la comunicación organizacional destacando la problemática común y proponiendo un sistema de manejo de información que ofrezca una alternativa para el desarrollo empresarial.

Índice de Contenido.

1. *Comunicación: concepto y evolución.*

Expone teorías, corrientes y desarrollo de la comunicación caracterizando y comparando distintas posturas ubicadas en criterios de espacio y tiempo determinados.

2. *Barreras Motivacionales.*

Identifica las variables que afectan el desarrollo y éxito de la comunicación organizacional actualmente. Destaca aquellos elementos de carácter individual que influyen de manera directa en implementación de procesos, procedimientos y tareas específicas dentro de las empresas.

3. *Comunicación Organizacional.*

Define el concepto de comunicación organizacional ¿qué es? ¿qué elementos la integran? ¿qué beneficios representa? ¿porqué es importante desarrollar esta cultura en las organizaciones? ¿cómo determina cursos de acción en lo particular y en lo general?

4. *Problemática en los Procesos Organizacionales.*

Caracteriza un catálogo de problemas comunes para el manejo de información. Misión y Visión, Políticas de desarrollo, relación interpersonal en los distintos estratos organizacionales, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia, esquemas de objetivos e implementación global de cursos de acción.

5. *Propuesta para el manejo de información en la Empresa.*

Define el desarrollo de un proceso de manejo de información funcional. Establece objetivos como punto de partida y referencia; revisión integral de actividades, la etapa documental, procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo, diagramación, auditorías internas, herramientas alternas de difusión

Destaca objetivos, alcances, responsabilidades, registros de calidad, áreas de riesgo e implementación de medidas preventivas y correctivas en los procesos.

1. Comunicación: concepto y evolución.

1.1 Hacia una definición de comunicación.

Interrumpir el proceso humano de comunicar es imposible.

Aristóteles definió la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance cuya meta principal es el logro de una respuesta determinada. El objetivo básico en la comunicación es entonces, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes.

Nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente.

Quien intenta informar tiene como propósito transmitir un cúmulo de datos a un receptor, independientemente de la respuesta del destinatario. Quien intenta persuadir desea obtener una determinada respuesta.

En este proceso los roles de persuasor y persuadido se intercambian a menudo con facilidad. La persuasión es una dinámica que tiene lugar con otros. Por lo tanto, la comunicación persuasiva sólo tiene lugar en la medida en que la retroalimentación es la esperada, caso contrario, no existe comunicación sino que sólo se produjo un intercambio de información.

¿Cuál es la respuesta que está tratando de obtener el emisor? Podemos afirmar que toda comunicación tiene su objetivo, el cual es producir una respuesta determinada. A menudo se confunde el propósito de la comunicación, y esto se debe a que el hombre, como exponente máximo de la comunicación, en ocasiones no delimita propósitos. Lo que se sugiere frente a este hecho es centralizar la atención en el propósito de la comunicación para poder lograr un objetivo como comunicadores. De manera contraria se estaría perdiendo el propósito de la comunicación, ya que el mensaje no lograría obtener significado.

1.1.1 Las dimensiones del propósito.

En cuanto a las dimensiones, debemos destacar dos interrogantes: ¿a quién afectar? y ¿de qué modo? Cuando nos referimos a la comunicación, debemos suponer que el mensaje está siempre dirigido a un auditorio, aún a nosotros mismos. Para lograr la interpretación adecuada de nuestro mensaje se debe responder primero a esta pregunta, ¿a quién está dirigido esto? Para responder apelamos a dos distinciones: receptores intencionales y destinatarios de la información.

En primer lugar si el mensaje es interpretado por una persona ajena a su destino, esta puede asimilar de manera inadecuada el significado del mismo.

En segundo lugar, esta doble distinción da lugar a una nueva consideración. El crítico deberá tener en cuenta dos cuestiones para realizar algún tipo de juicio. La primera advertencia es que debe descubrir previamente la intención del emisor, solo así podrá determinar si se ha alcanzado el propósito o no.

Si el crítico es parte del auditorio al que el mensaje está dirigido, podemos aceptar su opinión como respuesta a la crítica por él enunciada, pero si no pertenece a este auditorio tendrá que dirigir su atención en la recepción del mensaje por el auditorio adecuado y solo así podrá afirmar si el mensaje cumple su objetivo o no.

El propósito y el público no son separables.

En cuanto al cómo del propósito es necesario cuestionar si el emisor logra afectar la conducta del auditorio.

Para realizar el análisis debemos considerar dos puntos de vista. Ubiquemos el propósito de la comunicación a lo largo de una continuidad limitada en uno de sus extremos por lo que cabe definir como **propósito consumatorio** y en el otro por un **propósito instrumental**.¹

Estos están directamente ligados a la intención que tiene el autor de cómo afectar al auditorio, y el auditorio por su lado de cómo quiere dejarse afectar. Cualquier tipo de mensaje puede tener diversos propósitos. Tanto el emisor como el receptor pueden tener diversos objetivos sobre el mismo proceso.

¹ K. Karp. “*The Last ort of feedback*, en *Harvard Bussiness Review*”, EE.UU. Noviembre - Diciembre de 1996. p. 183.

1.1. 2 El proceso de comunicación.

Para comprender un modelo del proceso de comunicación, es necesario delimitar el término proceso.

Se define como cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo y debemos tener presente el concepto dinámico. Los componentes del mismo interactúan, es decir, que cada uno de ellos influye sobre los demás.

Una definición muy antigua es la que enuncia Heráclito. Se refiere a que un hombre no puede bañarse dos veces en el mismo río porque tanto él como el río han cambiado sucesivamente. Probablemente a partir de este planteamiento, se generaron propuestas dónde se consideran diversos elementos como determinantes en un proceso de comunicación.

Tanto Einstein como Rusell y Whitehead, desde la cosmovisión y la teoría de la relatividad aportaron, además, que todo lo que se mantiene estático no necesariamente está exento de involucrarse en una relación de proceso, sino que con respecto a otros componentes del mundo el mismo puede estar en acción de proceso.

Uno de los puntos más importantes en la estructura del proceso, es que el hombre no puede descubrirla sino que éste debe crearla.

Otra consideración es que para definir el concepto de proceso se debe hacer uso del lenguaje. Si entendemos que las unidades básicas son signos, fonemas y palabras que representan la idea ausente, será muy difícil entonces relacionar el término con su estructura física.

Cuando se hace referencia al concepto de proceso estamos entendiendo lo que se dice de él (a través del lenguaje) y no lo que realmente es (estructura física): las cosas que existen no son exactamente como nosotros las explicamos (lenguaje). Mas adelante se revisarán las distintas propuestas relacionadas con los elementos que lo integran.

Con todo lo nombrado anteriormente no se puede dar una definición exacta de lo que el concepto de proceso representa, tan sólo podemos brindar una idea aproximada de lo que este significa para la comunicación: la dinámica de los componentes es difícil de definir, pero lo que se puede afirmar es que los componentes existen y son indispensables para que un proceso se lleve a cabo.

Una vez establecida la complejidad que representa la estructura del proceso, es necesario plantear la existencia de modelos como alternativa gráfica de entendimiento.

1.2 Modelos de Comunicación.

Los modelos son una especie de vínculo entre la realidad y la teoría que trata de explicarla. Por eso se afirma que los modelos están subordinados a las teorías, pues se usan para describir o representar de manera simplificada los enunciados.²

1.2.1 Modelo ESTIMULO RESPUESTA.

El modelo básico para el proceso de comunicación se desarrolló de los experimentos con perros realizados por Iván Pavlov. Su concepto es el de que un estímulo producirá una respuesta. Este modelo se denomina E-R (**Estímulo-Respuesta**) (figura1).

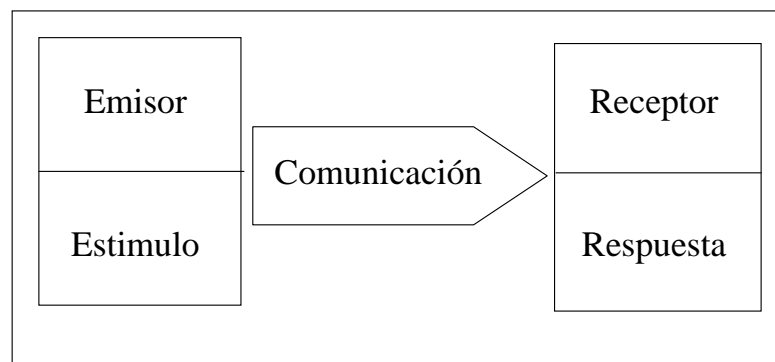


FIGURA 1. MODELO E-R
Modelos de Comunicación. Galeano. E

² Gallardo Cano Alejandro. “Curso de Teorías de la Comunicación”. Editorial Cromocolor México 1999. pp. 116-122.

Cuando este modelo es aplicado a la comunicación humana, ocurre lo mismo. En otras palabras, si no ocurre un estímulo en la forma de la comunicación, obviamente no habrá respuesta.

Al aplicar el modelo E-R básico al sistema de las comunicaciones humanas, se genera el modelo lineal de la comunicación humana, desarrollado por Harold D. Laswell, quién propuso una fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas: ¿Quién – dice qué – por cuál canal – a quién – con qué efecto?

Este esfuerzo de síntesis es particularmente valioso, dado que agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación:

- a. **Quién:** Se refiere al emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. Laswell incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores.

- b. **Dice qué:** Lo que el emisor comunica, se trata aquí del mensaje. El mensaje es el conjunto de signos expresado por el emisor dirigido al receptor. El mensaje posee un contenido y un código. El contenido es el referente del mensajero que se dice en él. El código es el lenguaje sobre el cuál se constituye el mensaje, la forma de expresión.

Laswell se detiene principalmente en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.

- c. **Por cuál canal:** Se trata de los medios utilizados para transmitir el mensaje. Laswell introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales para transmitir el mensaje.

- d. **A quién:** Se refiere al receptor, quien recibe el mensaje. Para Laswell, el análisis de receptores es sobretodo cuantitativo, porque preconiza medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes.

- e. **Con qué efecto:** Se trata del impacto producido en el receptor al recibir y comprender el mensaje. Es el resultado de la comunicación.

A partir de tales preguntas se puede esquematizar el proceso de toda comunicación: impersonal e interpersonal. Con esta esquematización se determina que la comunicación es un todo integrado puesto que no se pueden aislar sus elementos: para que la comunicación humana, cualquiera que sea ésta, pueda existir no sólo es imprescindible la presencia de sus elementos fundamentales sino la relación entre éstos (figura2).

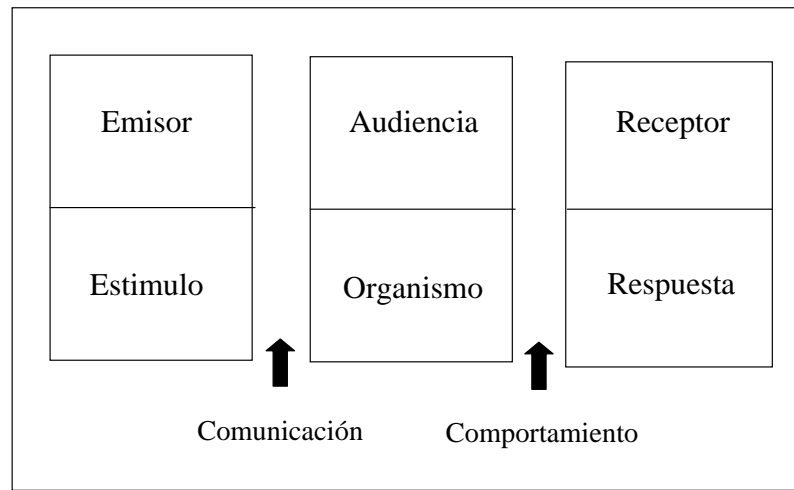


FIGURA 2. MODELO E-O-R
Modelos de Comunicación, Galeano, E.

1.2.2 Modelo lineal.

Permite esquematizar los principales protagonistas en un proceso de comunicación cualquiera: emisor, mensaje, medio y receptor; supone además que el intercambio de señales entre un emisor y un receptor esté sujeto a un recurso de un sistema de codificación y descodificación que permita expresar e interpretar los mensajes.

Adicionalmente este modelo es sumamente valioso para todo investigador de la comunicación, dado que muestra con claridad que, para que la comunicación sea eficazmente establecida, el emisor y el receptor deben estar en la misma longitud de onda; es decir el mismo léxico debe servir al emisor que codifica y al destinatario que descodifica el aviso.

Podemos decir que, para que se inicie un proceso de comunicación, debe existir una fuente, es decir, una persona o grupo de ellas dispuestas a comunicarse y que se constituyen en el origen del mensaje y de la que proviene el propósito de la comunicación.

El segundo componente será, pues, el emisor, el encargado de transmitir el mensaje, que puede o no ser la fuente.

El tercer elemento es el codificador. Se denomina codificador al proceso por el cual traducimos en signos lingüísticos, símbolos o señales; la intención o propósito de la fuente emisora.

El cuarto elemento es el mensaje en sí mismo, en el que se tiene en cuenta la forma y el modo en que vamos a comunicar. La forma refiere a la sintaxis y a la semántica, y el modo, al tono y a la expresividad.

Una vez establecido el mensaje, debemos seleccionar un canal para transmitirlo. Cuando nos referimos a canal debemos hacerlo desde sus tres diferentes etapas: en la primera, visualizamos un punto de partida; en la comunicación interpersonal representa al conjunto de las condiciones psicofísicas que posibilitan la emisión. En la segunda, el vehículo que transporta el mensaje. A éste lo denominamos medio de comunicación, por ejemplo, la voz humana. Finalmente, el soporte del vehículo que transporta el mensaje, por ejemplo el espacio por el que viajan las ondas sonoras.

El elemento subsiguiente del mensaje está representado por el decodificador. La decodificación es el proceso por el cual el receptor del mensaje interpreta el propósito o intención de la fuente emisora expresada en el mensaje.

El receptor lo constituye quien recibe el mensaje transportado por el vehículo en forma directa y sin intermediarios. El receptor no necesariamente es el destinatario.

El destinatario, como último elemento del proceso, es aquel a quien centramos la intencionalidad de la comunicación y del que esperamos un tipo particular de respuesta (figura3).

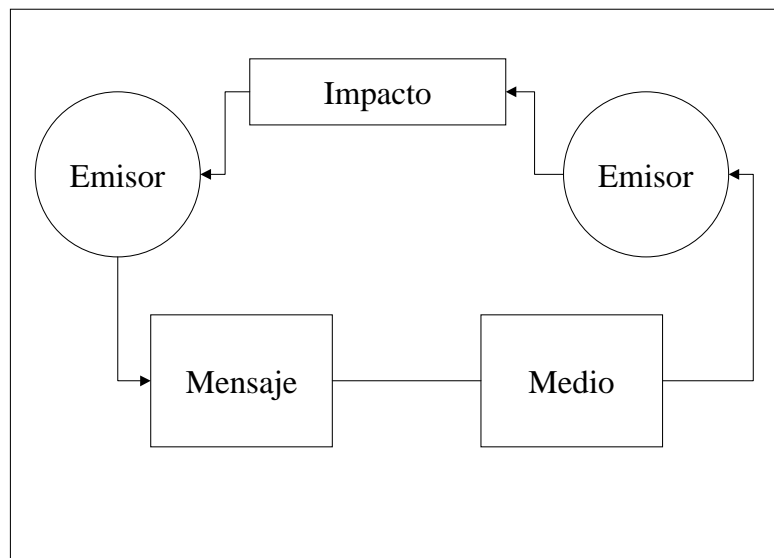


FIGURA 3. MODELO DE HAROLD D. LASWELL
Modelos de Comunicación. Galeano, E.

A partir de los estudios en materia de comunicación de masas realizados por Shannon y Weaver en 1948, retomaremos dos conceptos aplicables a la comunicación humana y que, determinan en gran manera, la efectividad de la comunicación en función de la retroalimentación:

- a) El **destinatario** substituye el planteamiento de receptor.

- b) El **ruido** que proviene del aspecto psicosocial. Todos los elementos pueden generar fuentes de ruido, esto es, provenir del emisor, del receptor, del mensaje.

1.2.3 Modelo de Berlo.

Aporta niveles de detalle de gran relevancia para el estudio de la comunicación. Se ocupa de esquematizar los diferentes elementos considerados para evaluar la eficacia de un proceso de transmisión de mensajes y servirá como base del modelo final que nos ocupa en este apartado (figura 4).

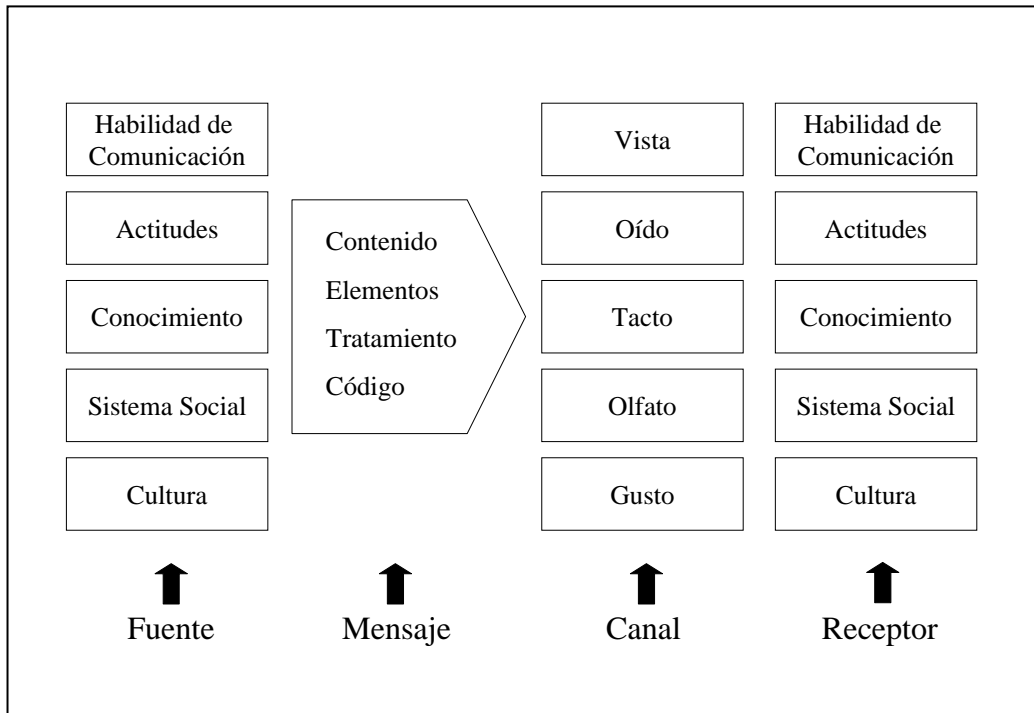


FIGURA 4. MODELO DE BERLO
Modelos de Comunicación. Galeano, E.

1.2.4 Modelo del Flujo en dos etapas.

La introducción del modelo del flujo en dos etapas (figura 5) elaborado por Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson, Hazel Gaudet añaden la opinión de **líder** al modelo **EOR**; finalmente Humberto López propondrá el esquema final de la Teoría de los Legitimadores.

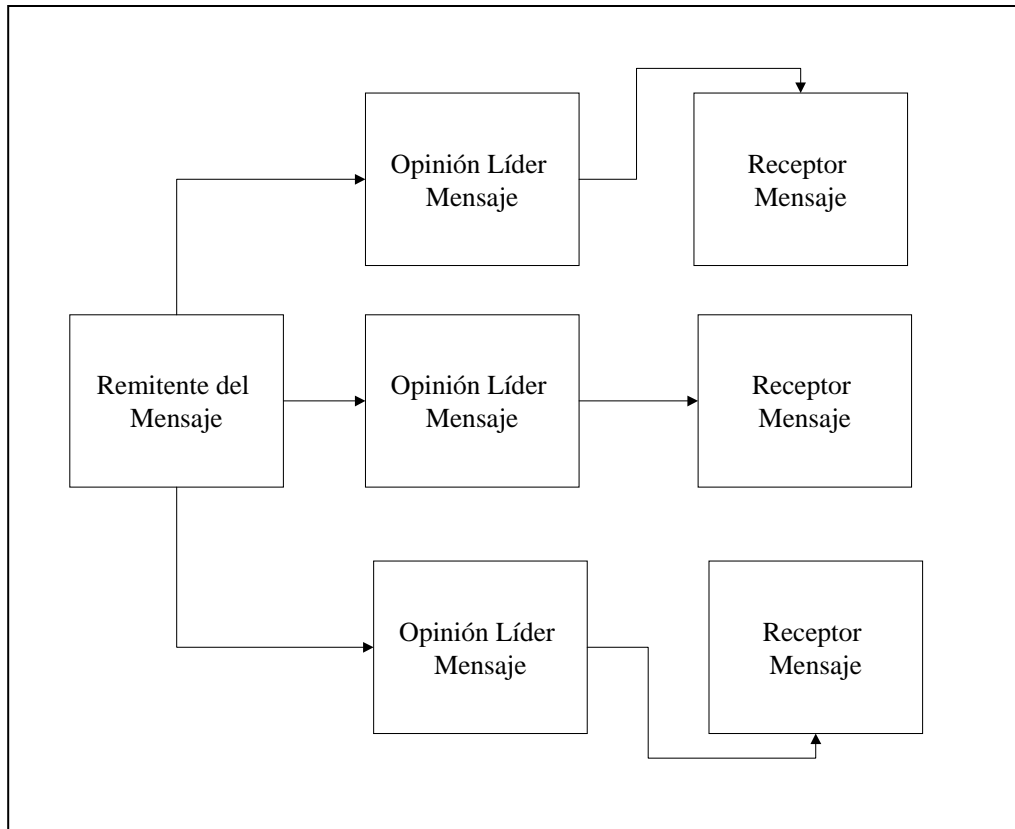


FIGURA 5. MODELO DEL FLUJO EN DOS ETAPAS
Modelos de Comunicación. Galeano, E.

Con la finalidad de establecer los principios básicos de todo sistema de Comunicación revisaremos aquellos elementos que, por naturaleza propia del concepto, constituyen afirmaciones básicas de nuestro estudio.

1.3 Axiomas de la comunicación.

Entendemos por axiomas características inherentes a la naturaleza de un concepto. En este caso haremos referencia a la imposibilidad de no comunicar. Hay una propiedad en la conducta que suele pasarse por alto: no hay nada que sea lo contrario de conducta. Es imposible no comportarse. Si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, o sea, es comunicación, se deduce que por mucho que uno intente, no puede dejar de comunicarse.³

Toda conducta es comunicación.

Es imposible no comunicar, siempre lo estamos haciendo. Toda conducta es comunicación y ésta no se limita al plano verbal. También lo es el gestual, tonal, postural y contextual.

No se puede negar la corporalidad, el lenguaje del cuerpo, las palabras si se pueden clarificar. No existe la no-conducta.

³ Paul Watzlawick. *Comunicación Corporativa*. Editorial Prentice Hall.
EE.UU. 1997. p. 47.

En la comunicación hay niveles de contenido y de relación.

El mensaje no sólo transmite información sino también impone conductas.

El contenido va más allá de las palabras. Es importante, pero no lo único a considerar. La relación clasifica el contenido, y por lo tanto es meta comunicación; debemos conceptuar este nivel como la capacidad indispensable para una buena comunicación, a través de ella se aclara el contenido literal como también la actitud y la naturaleza de la relación entre las personas involucradas.

La comunicación es una serie de intercambios de mensajes.

Puntuación es la forma de organizar la realidad, esto es, plasmar la manera en la que se percibe. La diferencia de posturas genera conflictos.

La interacción puede ser simétrica o complementaria.

Interacción simétrica, nos comunicamos como iguales o con una mínima diferencia. Los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca.

Interacción complementaria nos comunicamos como diferente. En una relación complementaria hay dos posiciones distintas. Un participante ocupa la posición superior o primaria y el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria. A manera de conclusión es posible afirmar que la relación entre dos personas puede ser simétrica o complementaria según se base en la igualdad o en la diferencia.

1.4 Principios de Comunicación.

La comunicación vista como un proceso, puede ser bidimensional dado que su contenido es doble: intelectual y afectivo. Por un lado está constituido por el mensaje explícito que transmite el emisor, y por el otro lado le acompaña lo afectivo, estado de ánimo, disposición en que cobra importancia: tono de voz, mirada, gestos faciales y corporales. El concepto evoluciona entonces para retomar el principio de codependencia.

Existen principios y elementos esenciales que hay que tener en cuenta cuando hablamos de comunicación:

- La comunicación es esencialmente la emisión de mensajes que evocan una respuesta.
- El emisor manda un mensaje que lleva algún contenido.
- El receptor de la comunicación responde al contenido según como él perciba.

El receptor debe considerar todas las formas a través de las cuales el emisor envía mensajes, y al mismo tiempo estar consciente de su propio sistema de recepción e interpretación de estos mensajes.

El lenguaje corporal, posturas y gestos forman parte de lo que se denomina la comunicación no verbal. Es posible que no exista una interpretación consensual del significado del lenguaje corporal, pero éste enriquece la comunicación verbal.

Se dice que un individuo es disfuncional cuando no ha aprendido a comunicarse en forma apropiada. No se percibe ni se interpreta a sí mismo en forma correcta, y tampoco interpreta en forma correcta los mensajes que recibe, así las suposiciones en la que basa sus actos serán defectuosas y sus esfuerzos por adaptarse a la realidad serán confusos e inapropiados.

Sin embargo, existen diferentes factores que intervienen en la efectividad del proceso. En este punto debemos recordar que uno de los principales objetivos de nuestro estudio es analizar la intencionalidad de la Comunicación Organizacional en sus diferentes modalidades.

Es así como delimitaremos las corrientes que desarrollan el planteamiento de propuesta que revisaremos capítulos adelante.

1.5 Teorías de la Comunicación.

Las Teorías Generales de Comunicación se aplican o se refieren a procesos de comunicación que ocurren en cualquier contexto. Como ejemplo de estas teorías se pueden mencionar la teoría de sistemas, las teorías del signo y el significado, las teorías cognitivas y de la conducta, el interaccionismo simbólico, las teorías de la realidad cultural y social, las teorías críticas e interpretativas.

Las Teorías Específicas de Comunicación se aplican para describir o explicar procesos de comunicación en campos específicos de esta disciplina, como el campo de la comunicación interpersonal, donde se encuentra la Teoría de la disonancia cognoscitiva o el de la comunicacional organizacional, donde encontramos explicaciones sobre los flujos ascendentes y descendentes de la información o el de la comunicación de masas, donde se encuentran teorías como la de los usos y gratificaciones o la exposición selectiva.

Las Teorías pueden dividirse a su vez de acuerdo con el paradigma de conocimientos del cual se derivaron. Estos paradigmas funcionan como un modelo que incluye una serie de principios sobre los que se genera el desarrollo de la teoría. De acuerdo al paradigma, las teorías pueden ser de diferente género.

El Paradigma Positivista (también llamado científico) y el Paradigma Realista incluyen teorías que por su género se llaman así:

TEORIAS FUNCIONALES Y ESTRUCTURALES.

TEORIAS COGNITIVAS Y DE LA CONDUCTA.

Por su parte, el Paradigma Hermenéutico y el Paradigma Interaccionista incluyen teorías que por su género se les llama así:

TEORIAS INTERACCIONISTAS Y CONVENCIONALES.

TEORIA INTERPRETATIVAS Y CRÍTICAS.

Existen elementos y características que hacen que las teorías y los paradigmas a los que pertenecen no sean mutuamente excluyentes; poseen diferencias que permiten clasificarlas en los géneros mencionados arriba.

En el primer grupo los cuatro primeros géneros - funcionales, estructurales, cognitivas y conductuales - comparten su forma de análisis y tienden a la objetividad. La realidad existe aparte o independientemente de quien la observa.

En el segundo grupo los siguientes cuatro géneros - interaccionistas, convencionales, interpretativas y críticas -- comparten el hecho de que el conocimiento y el significado de la vida social emerge o surge de la práctica cotidiana. Se debe vivir la experiencia subjetivamente para poder conocer.⁴

1.5.1 Teorías Funcionales y Estructurales.

En estas teorías se comparte la idea de que existen estructuras que funcionan realmente independientemente de la persona que investiga.

Esta idea proviene quizá desde Platón, quien propuso que la verdad se puede alcanzar con la reflexión derivada de la observación y la clasificación.

Hegel desarrolló un método conocido como el materialismo dialéctico. Durkheim desarrollo la idea de estructura social y Saussure creó la lingüística estructural. Estas tres aportaciones al conocimiento de la sociedad se pueden incluir entre las teorías funcionalistas y estructuralistas.

⁴ De Moragas Miguel. “*Teorías de la Comunicación*”. Editorial Gustavo Gilli Madrid, España 1991. pp. 42-55.

Estructuralismo y Funcionalismo no son lo mismo. El primero se basa sobre todo en la organización del lenguaje y su forma de crear sistemas sociales.

El segundo se basa en la biología y en la forma en que los sistemas se organizan para mantenerse.

Para estas teorías primero existen las estructuras en donde funciona la sociedad y después se origina la interacción entre las personas. Las teorías interaccionistas y convencionales señalan lo opuesto: primero existe la interacción y después se crea la estructura.

El lenguaje es un instrumento o herramienta para transmitir significados. Entonces una buena comunicación es aquella que es clara, certera, fiel y que hace un uso preciso del lenguaje.

1.5.2 Teorías Cognitivas y de la Conducta.

Estas teorías se clasifican junto con las dos anteriores porque comparten en esencia los mismos métodos para generar conocimiento.

Las teorías cognitivas y de la conducta se diferencian de las estructurales y funcionales porque las primeras hacen énfasis en el individuo, en cambio, las segundas buscan dar explicaciones sobre la sociedad y la historia.

La Psicología es la fuente principal de las teorías cognitivas y de la conducta. Ambas se basan en que las respuestas de los individuos dependen de los estímulos que reciben. En los años sesenta, al hacerse más sofisticada la investigación, se adoptó el concepto cognitivo que refleja que la conducta depende de los procesos mentales que opera el individuo que recibe los estímulos.

Para estas teorías, la comunicación es una manifestación de la conducta individual, se trata de procesos individuales originados por la actividad bio-neuronal.

Con estas teorías se busca predecir la conducta de las personas tomando en cuenta muchas variables que puede influir en dicha conducta y prediciendo cuál de esas variables es más probable que la influya.

1.5.3 Teorías Interaccionistas y Convencionales.

Estas teorías ven la vida social como un proceso de interacción humana en donde se establecen, se mantienen, y se cambian convenciones, hábitos o formas de ser. En estos hábitos se incluye al lenguaje y otros símbolos.

La comunicación, bajo el enfoque de estas teorías es una herramienta de cohesión social. Gracias a la comunicación se da la interacción entre las personas. Cuando ya existe entonces puede formar una estructura. Las teorías

funcionalistas y estructuralistas señalan lo opuesto: primero existe una estructura y después se da la interacción.

Para estas teorías no es relevante si la estructura permite la comunicación; su objeto de estudio es el lenguaje y la producción y reproducción de significados y contenidos.

1.5.4 Teorías Interpretativas y Críticas.

Estas teorías se enfocan en el cambio social y en las contingencias que van ocurriendo y que provocan cambios históricos. Esta visión es contraria a la idea del estancamiento social; sugieren la diacronía o cambio en el tiempo.

Estas teorías enfatizan la subjetividad. Para ellas lo más importante es la experiencia individual, es decir, la forma en que la persona experimenta en la sociedad. El interés de estas teorías está en comprender la interpretación que cada individuo da a las cosas, a los hechos, a las acciones, a los símbolos, a los mensajes.

Bajo el enfoque de estas teorías, cuando damos un significado a una experiencia adquirimos conciencia de nuestro propio ser. El lenguaje nos ayuda a dar significados, de hecho, el lenguaje crea un mundo de significados, por eso es la fuerza principal de la vida social y de la experiencia social.

Al conocer los significados creados por el individuo por medio del lenguaje, es posible interpretar cuál o cómo es la experiencia de ese individuo.

Por último, y en un sentido más amplio, este pensamiento concentra todas las posiciones que se movilizan para analizar los efectos de la cultura de masas, de la información comercial y de la información administrada.⁵

1.6 La fidelidad en la comunicación: determinante del efecto.

Para alcanzar el propósito de la comunicación debe existir fidelidad. Cuando nos referimos a una comunicación interpersonal, la fuente, el emisor y el codificador pueden ser agrupados; como pueden serlo, por otro lado, el decodificador, el receptor y el destinatario.

Existen varios factores que pueden aumentar la fidelidad de la comunicación.

Desde la fuente/emisor/codificador se identifican las habilidades comunicacionales codificadoras y analíticas; actitudes, hacia sí mismo, hacia el tema, hacia el receptor y la empatía.

⁵ Bernard, Hiege. *“El pensamiento comunicacional”*. Editorial UIA. México. 1996 p. 40.

Desde el destinatario/receptor/decodificador se localizan las habilidades comunicacionales, decodificadoras y analíticas; actitudes, hacia sí mismo, hacia el tema y hacia el receptor y la empatía.

Las habilidades comunicacionales sirven para lograr la efectividad de la comunicación debemos recurrir, por un lado, a nuestras habilidades codificadoras; a las que agrupamos en encodificadoras (hablar y escribir) y decodificadoras (leer y escuchar).

Las habilidades analíticas se refieren al pensamiento y la reflexión acerca del nivel de conocimiento, de la posición sociocultural y económica dentro del sistema y del contexto en el que se desarrolla la comunicación.

Muchas son las teorías acerca de cómo pensamos, lo cierto es que, en la mayoría de los casos, pensamos en función del lenguaje, es decir, pensamos nombrando.

El nivel de conocimiento importa, en tanto y en cuanto no se puede enseñar lo que no se sabe, al mismo tiempo que el conocimiento sobre la comunicación afecta la conducta comunicativa.

Por último, la comunicación puede estar sujeta a las creencias, costumbres, nivel sociocultural e intelectual y circunstancias socio-económicas, tanto del que emite, como de aquel que recibe el mensaje.

Los elementos base del proceso de comunicación son la fuente, el mensaje, el canal y el receptor. Estos suelen agruparse en el modelo F-M-C-R el cual constituye un concepto simplificado pero muy útil como punto de partida.⁶

1.6.1 La fuente emisora.

Las actitudes conforman el segundo factor de la fuente de comunicación. Si bien es muy difícil definir el concepto de actitud, la comunicación distingue cuatro categorías:

Actitud hacia sí mismo. Modifica la manera en que se encodifica el mensaje, esto es, la actitud que toma el emisor frente a su grado de confianza y credibilidad. Condiciona lo que el receptor pueda llegar a decodificar del propósito del mensaje.

Actitud hacia el tema que se trata. La actitud que se tome frente al tema a tratar resulta muy importante, ya que, el emisor debe tener una buena predisposición para lograr persuadir a su auditorio.

Actitud hacia el receptor. La actitud que ejercemos con quien recibe el mensaje también es importante.

⁶ Fernández Collado Carlos. “*La Comunicación en las Organizaciones*”. Editorial Trillas. México 1998. p. 20.

Actitud del receptor hacia el emisor. La buena o mala predisposición del auditorio hacia el orador afectará la interpretación misma del mensaje. Asimismo, puede ocurrir que esta circunstancia retroafecte al emisor, lo cual indefectiblemente deteriorará sus propias actitudes, tanto hacia sí mismo, como hacia el tema y al auditorio.

Existen dos teorías respecto de la Empatía. La Teoría de la Empatía basada sobre la Inferencia y la Teoría de la Empatía basada en el desempeño del rol. Ambas están de acuerdo en que las predicciones del hombre sobre sus estados psicológicos internos se basan sobre conductas físicas observables. Las dos coinciden, también, en que el hombre hace tales predicciones utilizando símbolos para representar tales conductas físicas. Al llegar a este punto, las dos teorías difieren diametralmente.

1.6.2 Teoría de la Empatía basada en la Inferencia.

Esta teoría sostiene que el hombre puede observar su propia conducta física directamente y relacionarla de manera simbólica, con sus propios estados psicológicos internos.

A través de este proceso el hombre llega a tener significados (interpretaciones) para su propia conducta física. Desarrolla un concepto del ego, por sí mismo basado en las observaciones e interpretaciones de su propia conducta. Teniendo un concepto de sí mismo, se comunica con las demás personas.

Observa sus conductas físicas, basándose en las interpretaciones que hiciera anteriormente de sí mismo, lleva a cabo inferencias sobre los estados internos de los demás. En otras palabras, razona consigo mismo que si, por su parte, su conducta representó tal o cual sentimiento, una conducta similar ejecutada por otra persona debe representar el mismo sentimiento.

1.6.3 Teoría de la Empatía basada en el desempeño del rol.

Los teóricos de la **Asunción del rol** sostienen que el individuo no puede distinguir entre él y los demás, ni entre una y otra persona. Para desarrollar el concepto de sí mismo necesita, primero, verse como objeto.

En otras palabras, el concepto de sí mismo no precede a la comunicación, sino que se desarrolla a través de ésta. Al imitar conductas que están dirigidas a él, el individuo empieza a actuar hacia sí mismo en igual forma en que otros actúan hacia él, pero carece de interpretaciones y significados para estas acciones. Este es el principio de la **Asunción de Rol**. En la primera etapa el individuo desempeña en realidad los roles de otras personas sin interpretarlos, a medida que se desarrolla, aumenta su conducta de desempeño a la vez que aprende a producir y a manipular un conjunto de símbolos que tienen un significado, tanto para él como para los demás. En la segunda etapa desempeña los roles de los demás, pero esta vez comprendiéndolos. En la tercera etapa comienza a colocarse simbólicamente en el lugar de otros, en vez de hacerlo físicamente.

1.7 El mensaje.

Para analizar el mensaje es necesario tener en consideración tres factores

- El código
- El contenido
- La forma en que es tratado el mensaje:

El hombre necesita estructurar la forma y los elementos del mundo para luego poder percibirlo; necesita de conceptos objetivos y de una estructura. Es así como para poder otorgarle sentido a la comunicación, se debe tener presente un principio de organización.

Elemento y estructura están unidos, pero son reiteradas las ocasiones en la que se discute sobre lo que es más importante para la comunicación, tener buenas ideas (elementos) o tener buena organización (estructura). Ambos componentes son complementarios y no podría existir el uno sin el otro.

1.7.1 Código.

Podemos definir el concepto de código como todo grupo de símbolos estructurado de manera que tenga algún significado para alguien.

Los idiomas son códigos, porque poseen letras, sonidos y palabras dispuestas en determinado orden de sucesión para poder otorgarle un sentido.

Cada vez que codificamos un mensaje debemos preguntarnos:

- a) ¿Qué código habremos de usar?
- b) ¿Qué elementos de éste?
- c) ¿Qué método de estructuración?

1.7.2 Contenido del mensaje.

El contenido del mensaje es todo el material que vamos a incluir en él, para eso también necesitamos de elementos y estructura. Este material y la forma en que se lo disponga servirá para la comprensión del mensaje. Las formas elegidas para disponer este material otorgan, además, el sentido propio del mensaje.

1.7.3 Tratamiento del mensaje.

Podemos definir al tratamiento de un mensaje como las decisiones que toma la fuente de comunicación al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido. El ordenamiento que se le realice al mensaje está altamente condicionado por las características propias de la fuente.

Asimismo resulta difícil emitir un juicio de valor sobre la fuente a partir de su mensaje. De esta manera toda la organización del mensaje y el tratamiento del mismo estará ligada a la disposición efectiva de los elementos de acuerdo con las propias características personales.

En cuanto al receptor del mensaje el tratamiento será similar, solo que éste ha de decodificar todos los elementos y la disposición que la fuente ha otorgado, para poder descifrar correctamente el mensaje.

Finalmente la retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje. Esta permite en todo momento corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado.⁷

⁷ Katz Daniel y Kahn Robert. “*Psicología Social de las Organizaciones*”. Editorial Trillas. México 1977. p. 23.

2. Barreras Motivacionales.

En el proceso de comunicación también pueden existir problemas que traen como consecuencia las tan frecuentes fallas de comunicación.

Las barreras son obstáculos en el proceso que pueden anular la comunicación, filtrar, o darle un significado incorrecto lo cual afecta la nitidez del mensaje.

Existen tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas.

2.1 Personales.

Son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos del individuo, por ejemplo, cuando el estado de ánimo de un individuo se encuentra alterado percibe el mensaje de manera negativa.

2.2 Físicas.

Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde ésta se realiza, por ejemplo, un ruido repentino.

2.3 Semánticas.

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos cuando el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor.

En muchas oportunidades se comete el error de considerar que la estructura de la organización junto con las reglas burocráticas son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

2.4 Desarrollo del individuo.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo, la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un tímpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo, cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.⁸

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: la expectativa y la accesibilidad.

⁸ Katz, Daniel. Kahn, Robert. *“Psicología Social de las Organizaciones”* Editorial Trillas. México DF 1977. pp. 191-197.

2.4.1 La expectativa.

Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

2.4.2 La accesibilidad.

Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Es así como se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que ésta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

2.5 Motivación.

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto

la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales influidos por su ambiente físico y social así como por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

2.5.1 Ciclo motivacional.

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargarla y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (transferencia hacia otro objetivo o meta):

a) Motivación Trabajadores.

El empleado de la empresa siente que su labor es poco importante y que no depende de él la mejoría de una situación. También se observa desmotivación del personal por alcanzar metas.

b) Motivación Grupos.

Los grupos de trabajo de la empresa presentan desmotivación ya que piensan que no es su responsabilidad mejorarla. Esto se presenta por la falta de formalización de los equipos de trabajo ya que en su mayoría actúan sin objetivos claros.

Otra de los síntomas de la desmotivación de los grupos de trabajo es que presentan poca identificación con el grupo de trabajo al que pertenecen. Esto se presenta por la falta de comprensión de las diferencias individuales de los integrantes del grupo, lo que hace que se presente deficiencias en el sentido de pertenencia, ocasionando roces y malentendidos, que por no resolverse adecuadamente, han creado tensión rigidez en las relaciones, disminuyendo con ello la confianza, bloqueando la comunicación y paralizando el apoyo mutuo.

Esta situación desfavorable de desmotivación se presenta también porque los grupos no saben dónde dirigir la acción del equipo de trabajo ya que la empresa no se ha dado a la tarea de identificar claramente los objetivos y metas a nivel organización.

La desmotivación se hace también manifiesta en la pasividad del grupo, el desinterés por actuar oportunamente, lo que lo hace reactivo en vez de proactivo.

Según la escala de valores de Maslow, misma que se revisará mas adelante, hay tres tipos de necesidades del trabajador que afectan su grado de motivación en el trabajo, ellas son: las de existencia, las de relación y las de crecimiento; cuando alguna de ellas no logra ser satisfecha se exagera la satisfacción inferior.

La necesidad de asociación, relación en interacción del individuo, parecen ser un factor importante de motivación laboral. Cuando dichas necesidades no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean, dicha desmotivación es comunicada por el trabajador, de varias maneras, como el ausentismo (no acudir al trabajo) o retraimiento (no mostrando interés por el puesto, los compañeros de trabajo y la organización) esto por la necesidad de proteger su propia imagen y evitar un ambiente de trabajo que le resulta desagradable e insatisfactorio.

En términos generales se podría decir que el empleado tiene pocas motivaciones de carácter interno para la realización de su trabajo.

2.5.2 Motivación Empresa Como Sistema Administrativo.

Como sistema administrativo la empresa presenta también fallas que podrían ser una de las razones de la desmotivación que presentan los trabajadores. La empresa no acepta positivamente la contribución del trabajador a la solución de problemas.

En el ámbito individual el concepto de motivación conduce al de clima organizacional, ya que el ambiente organizacional que se presente en el ambiente interno, es decir el que existe entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

2.5.3 Clima Laboral.

El clima laboral es el tono emocional interno de la empresa basado en qué tan cómodos se sienten los miembros con los demás y con la empresa misma. A manera de ejemplo, así como pueden existir condiciones climatológicas placenteras, cálidas y soleadas, puede existir una comunicación de apoyo abierta y amistosa. Del mismo modo, al haber un clima desagradable, frío y lluvioso, existe la comunicación empresarial defensiva, cerrada y poco amigable.

La comunicación en lugar de trabajo influye y es influida por el clima laboral. Si las políticas y la comunicación de la dirección de la empresa muestran preocupación y respeto por los trabajadores, el clima laboral refleja esa preocupación; pero si las políticas y la comunicación de trabajo muestran falta de preocupación y de respeto por los trabajadores el clima reflejará también esa falta de preocupación. Esto atendiendo a la norma de reciprocidad en las relaciones interpersonales.

La motivación ha sido en los últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones.

2.6 Teorías de Contenido.

Agrupar aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

2.6.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

La proyección de un individuo está constituida por una serie de necesidades en orden jerárquico, que van desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- a) Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: alimento, vivienda y vestimenta.

- b) Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro (propiedad y de su empleo).

- c) Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.

- d) Estima: Es necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio y poder.

- e) Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

El acopio de opiniones y percepciones unido a la observación de prácticas reales otorga una primera base de información acerca de la implicación de los miembros de la empresa en su funcionamiento.⁹

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

- a) Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

- b) Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

⁹ Bartoli Annie. “*Comunicación y Organización*”. Editorial Paidós. Barcelona 1997. p. 167.

- c) A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

- d) Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.

- e) Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Observaciones a la teoría de Maslow:

- Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.

- Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.

- El modelo no resulta práctico desde la óptica del *management* porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma mas adecuada de brindar incentivos desde la organización.

2.6.2 Teoría bifactorial de Herzberg.

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Distingue dos factores principales:

a) Factores higiénicos:

La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. (Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario).

b) Factores motivacionales:

Se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. (El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso).

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo; estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo; estos son los llamados factores higiénicos.¹⁰

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

2.6.3 Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer.

Clayton Adelfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento.

¹⁰ Rodríguez A. “*La psicología social en las organizaciones*” Editorial Trillas. México 2000. p. 443.

La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

a) Existencia:

Agrupar las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

b) Relación:

Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

c) Crecimiento:

Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

2.6.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

a) Necesidad de logro:

Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en si mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

b) Necesidad de poder:

Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

c) Necesidad de afiliación:

Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

2.7 Teorías de Procesos.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

2.7.1 Teoría de la expectación de Vroom.

El modelo motivacional de Victor Vroom ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

a) Valencia:

Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (obtener un ascenso) su valor será de 1 .

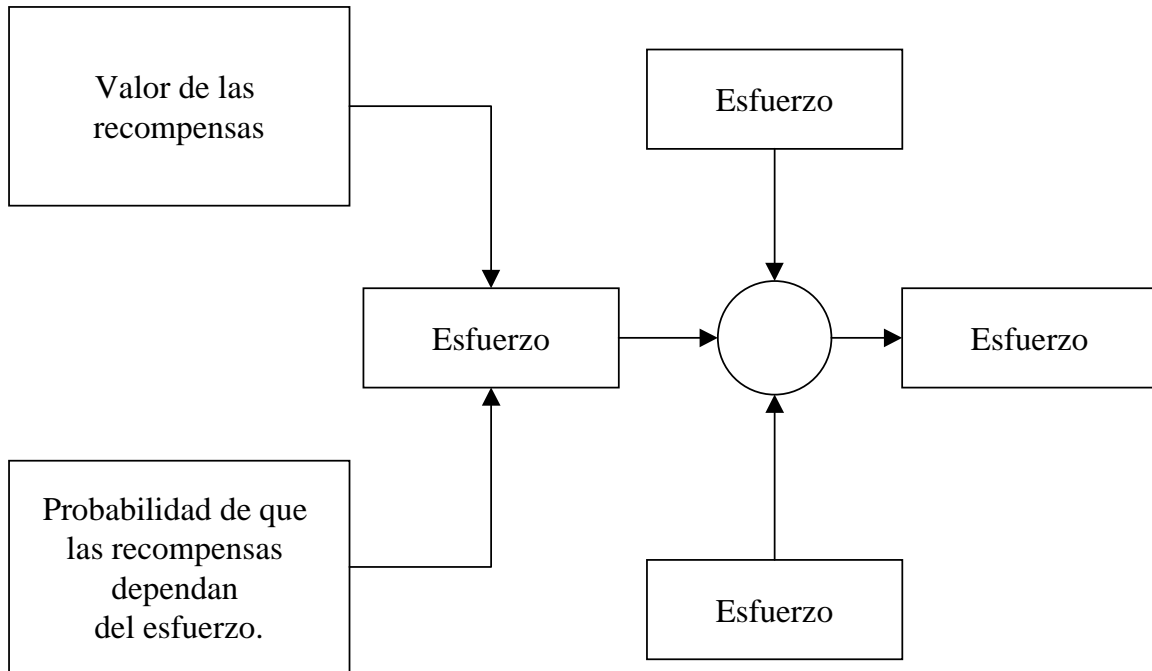
b) Expectativa:

Es la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma; si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

c) Instrumentalidad:

Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1.

El modelo que a continuación se referencia muestra gráficamente el origen de este planteamiento.



Lawler y Porter
Ver nota de pie de página 11

Los factores que influyen en el valor de una recompensa o de un producto son fundamentalmente los relacionados con la satisfacción de necesidades. El esfuerzo, entonces, se encuentra estrechamente ligado a la posibilidad subjetiva de recompensas. ¹¹

¹¹ Heneman, HG "Evaluation of the Research on Expectancy Theory Predictions of Employee Performance" Psychological Bulletin 1972. p. 78.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

2.7.2 Teoría de la equidad de Adams.

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada,

demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar las aportaciones (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas (reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad y robos).

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más “sensibles” y otros más “benevolentes”. Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos.

2.7.3 Teoría de la modificación de la conducta de Skinner.

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de refuerzo positivo.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas criterios se complementan.

Finalmente autores sostienen que a través de la empatía es como podremos inducir al personal a una integración. Es necesario tomar en cuenta la decisiva influencia de los líderes de opinión que existen en el personal.¹²

¹² Bartoli Annie. “ *La organización comunicante y la comunicación organizada*”. Editorial Paidós. Barcelona 1997. p. 197.

3. Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional (CO) se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; influye en opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.¹³

3.1 Corrientes de Pensamiento.

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados. Existen dos vínculos: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación). La comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

El concepto de comunicación ligado al de organización presupone la siguiente consideración: determinados estímulos generan determinadas conductas o respuestas. Esto se remarca cuando destaca el componente político del vínculo y plantea la influencia de éstos en la estrategia global de la organización.

¹³ Fernández Collado Carlos. “ *La Comunicación en las Organizaciones*”. Editorial Trillas. México 1998. p. 31.

Pascale Weil expresa que la comunicación institucional ha sido definida -por oposición a la comunicación comercial- como el discurso no dirigido a la venta de un producto, opuesta a la comunicación publicitaria de los productos y las marcas, dirigida a modificar comportamientos, actitudes o conseguir adhesiones.

El objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer la voluntad de la empresa de ser una colectividad que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto; lo que importa es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación. Estos difunden los mensajes y a la vez presentan la identidad de la institución que los emite; da cuenta del surgimiento de la comunicación institucional en el ámbito empresarial centrándose en la concepción de mercado. Es el mercado de los productos el que pasa a convertirse en el mercado de la comunicación.

De algún modo, su concepto de comunicación institucional podría asimilarse al que otros autores identifican como "publicidad institucional". En ambos casos subyace una concepción persuasiva de la comunicación. De lo que se trata es de enviar información (el mensaje como proyecto de empresa) en forma unidireccional desde un emisor (empresa) a un receptor (entorno y consumidores).

Su visión informativista, unidireccional y persuasiva del proceso de comunicación, prácticamente no admite interacciones comunicativas ni influencias mutuas con otros sectores o públicos de la institución.

Francois Eldin en su intento de dar cuenta de un concepto de la comunicación en las organizaciones, plantea que las intervenciones en la empresa requieren de una comunicación con uno o varios interlocutores internos o externos. Para él, la comunicación está omnipresente en la empresa. Así, afirma que toda insuficiencia en los actos de comunicación incide sobre la calidad o el costo del proceso de producción y viceversa.

La comunicación de la empresa tiene como objetivo la satisfacción del cliente. El autor concluye diciendo que mientras mejor se planteen los procesos de comunicación, mejor será la posición que ocupe la empresa en el mercado y con relación a la competencia.

El esquema de comunicación que se reconoce en el planteo de Eldin es unidireccional. Apunta a controlar la eficacia del proceso por medio de relaciones reguladas. Las políticas son propuestas por la fuente, los interlocutores cobran importancia con relación al logro de los objetivos de la fuente.

Para Eldin, la comunicación está relacionada entre otras cosas con los mecanismos de control que aseguran la eficacia de la empresa. Un proceso de comunicación que facilita el control en el accionar institucional remite a la

respuesta esperada y deseada, al feedback del enfoque funcionalista de la comunicación.

Para Gary Kreps es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

La comunicación organizacional sirve entonces a una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización al proporcionarles información con sentido. La comunicación humana es también para el autor el vehículo primario a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización. Afirma que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. Kreps explica que la comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias. En el concepto de comunicación organizacional se puede reconocer desde el inicio de su explicación una modalidad persuasiva, basada en los efectos, de la comunicación.¹⁴

¹⁴ Rodríguez, Aroldo. “*La psicología social de las organizaciones*” Editorial Trillas. México 2000 p. 451.

Su concepción enumera una serie de funciones adjudicadas a la comunicación organizacional: recolección de información por los miembros de la organización; logro de metas individuales y de la organización; coordinación de dichas metas; ayudar a dirigir los cambios organizacionales e influir en los individuos. Pero quizás sea la importancia otorgada a la adaptación como mecanismo facilitado por la comunicación, lo que en mayor grado identifique a la propuesta de Kreps con el funcionalismo. El autor destaca la manera "apropiada" con que la comunicación permite a los integrantes de una organización responder a las restricciones impuestas por la organización. De tal forma, no habría posibilidad de cambio, sólo de adaptación funcional a los cambios internos o del entorno organizacional.

Muchas de las explicaciones desde un enfoque sistémico de los procesos de comunicación que se llevan a cabo en las organizaciones o instituciones poseen fuertes rasgos estructural funcionalistas. Consideran diversos aspectos, componentes, características, y denominan a esos procesos de diferentes maneras: comunicación organizacional, comunicación como función básica de las Relaciones Públicas (RR. PP.) comunicación corporativa, entre otros.

Se examina el concepto desde tres acepciones: como un fenómeno, como un conjunto de técnicas y actividades y como una disciplina. Las dos primeras remiten por un lado a un conjunto de mensajes que se intercambian los integrantes de una organización y entre ésta y su medio y por otro a un conjunto de técnicas y actividades para facilitar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno y externo. La tercera acepción jerarquiza el concepto tratándolo como disciplina. Enfocada desde los lineamientos de la

escuela sistémica, con importantes rasgos del estructural funcionalismo, en esta última acepción se apoyan las dos primeras.

Destaca la relación entre el entorno y la organización considerando como componentes de los procesos a la organización como emisora, hacia el entorno externo e interno en la cual ubica los receptores, con mensajes referenciados a la imagen que se quiere consensar con ambos públicos. A partir de la información que ingresa desde el exterior y en función de los objetivos de la organización se diseñan estrategias comunicativas que integran programas y planes, centrados en la imagen y en la cultura organizacional.

Es importante incorporar el proceso comunicativo como función dentro de la organización. Esta función incluida en la estructura orgánica sería un área o departamento para optimizar los flujos de comunicación interna o externa dentro de la organización y entre ésta y su entorno: las personas o grupos con los que está vinculada.

Para Joan Costa la comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y ambos (comunicación. y servicio) el vector de la imagen corporativa. La comunicación corporativa es holista e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo.

La comunicación permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia dentro y hacia fuera de los sistemas y subsistemas. Contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de un conjunto de esfuerzos y acciones adaptativas tales como políticas y productos de comunicación.

Dentro de este enfoque sistémico consideramos el concepto de comunicación corporativa elaborado por Cees van Riel. La comunicación corporativa incluye a la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección. Esta última es la que se lleva a cabo entre la dirección y los públicos objetivo interno y externo (relación director-accionistas y agentes financieros). La de marketing está centrada básicamente en lo externo para respaldar las ventas, propone acciones de publicidad, marketing directo, venta personal y patrocinio. La comunicación organizativa se dirige hacia públicos objetivos y es instrumentada a través de acciones de RR .PP. RR. con administración pública, RR. con inversor y comunicación ambiental. Incluye aquí la comunicación interna, ya que se la considera una herramienta de gestión.

La comunicación corporativa abarca estas tres subformas que deben encontrarse integradas y armonizadas formando una totalidad que permita unificar la comunicación dentro de la empresa y evitar de este modo la fragmentación de mensajes. La coordinación de las tres estrategias tiene como fin lograr una coherencia total con los objetivos de la institución. Dicha coordinación se logra a través de prioridades claras que constituyan puntos de

partida comunes que se derivan de la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa. En definitiva, el objetivo de la comunicación corporativa es armonizar y coordinar las formas de comunicación externa e interna para crear una relación positiva entre la empresa y sus públicos.

La comunicación institucional es el sistema de intercambio de datos, información, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales por un lado, y su público real y virtual, por el otro. Esa definición sirve de punto de partida a María Luisa Muriel y Gilda Rotta para elaborar su concepto de comunicación institucional en donde se considera el sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional.

Una organización es un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales. Aquí el punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectadas por éste. Esta perspectiva sistémica ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales para los análisis de los fenómenos sociales que ya no los considera lineales, sino procesales, hechos sin principio ni fin. La lógica de esta teoría podría resumirse como dijimos en todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización.

La institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces posibilitando a la institución realizar sus propósitos.

¿Qué significa sistema abierto? Los componentes tienen comportamientos, ocupan posiciones y cumplen funciones que no dependen únicamente de qué procesos sean posibles en el propio sistema, dependen además de los otros sistemas con los cuales comparten componentes. Es decir los participantes de los procesos comunicativos como tales, no se desatienden de su condición de sujetos sociales. Los instrumentos siguen siendo medios de producción y las relaciones de producción se modifican según su apropiación y uso. Tampoco pierden su condición de "útiles biológicos y/o tecnológicos" con los que se produce la apropiación del entorno, como componentes de sistema ecológico. En cuanto a los mensajes, son productos y/o mercancías cuya producción, distribución y consumo se realiza a través de procesos de interacción social y forman parte del sistema social, más allá de la naturaleza de los elementos que lo integran.

Las interacciones comunicativas están mediadas por condiciones sociales derivadas de los lineamientos políticos de las organizaciones y condicionamientos psicobiológicos que devienen de las circunstancias personales de los miembros de la organización y de sus interlocutores.

Es innegable la función mediadora de la comunicación entre el entorno y los sujetos o actores de la comunicación, reconociendo que no sólo provee información sobre el acontecer sino que también transmite significados sociales. Pensemos en las acciones que desarrollan los departamentos de comunicación de las organizaciones en su afán por relacionar éstas con sus públicos. Podemos apreciar que esta concepción de la comunicación mediada y mediadora trabaja las relaciones dialécticas que se establecen entre los diferentes componentes, subsistemas y sistemas involucrados en las formaciones sociales históricas.

La comunicación educativa institucional se define como "el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta."

¹⁵

En apariencia, el concepto de comunicación institucional desarrollado por este autor, parecería no agregar demasiados elementos a las anteriores concepciones. Su definición radica en el planteo de una serie de objetivos hacia cuyo logro tienden los procesos de comunicación institucional.

¹⁵ Sigband, Norman. "*Comunicación para directivos*" Editorial Scott, Foresman & Co. EE.UU. 2003. pp. 241-273.

Ahora bien, una lectura detallada nos permite reconocer varios aspectos distintivos. Desde el concepto mismo, Avejera incluye la noción de proceso comunicativo con un carácter dinámico, sin adjudicarle una finalidad persuasiva con relación a los intereses organizacionales, como lo hacen los autores que podríamos encuadrar en el enfoque conductista-estructural-funcionalista.

Hay que destacar además la consideración de los conceptos de transformación y clase social entre la enumeración de los componentes de la población meta. Tales conceptos provienen indudablemente del modelo dialéctico de comunicación.

Esas actividades de comunicación -explica Avejera- se llaman (desde una concepción estructural-funcionalista): información pública, extensión, RR.PP., prensa y difusión y orientación al usuario.

Afirma que hipotéticamente tales actividades constituyen un servicio al público meta que desde el área específica de prestación institucional (gobierno, obras y servicios públicos, educación, salud, trabajo, asuntos sociales, industria y comercio) responde a las necesidades, problemas y demandas de las poblaciones meta. Para el comunicólogo, tales demandas, sean manifiestas o latentes, pueden caracterizarse como el conjunto de conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas cotidianos necesarios para establecer, consolidar y desarrollar estrategias de sobrevivencia y desarrollo económico, político y cultural en los planos personal, familiar, comunitario, regional y de clase social.

Dichas actividades son servicios de comunicación complementarios a los bienes o servicios específicos que brinda la institución y que coadyuvan a su mejor prestación u oferta, su ausencia o déficit contribuye a la alienación de las relaciones con los públicos meta.

Aclara que esas actividades se construyen en la práctica cotidiana de relacionamiento entre los miembros estables de la institución y sus públicos meta (usuarios-beneficiarios-destinatarios). Pueden ir desde el mero acto de brindar información unidireccionalmente de modo esporádico o eventual, pasando por interacciones más o menos regulares de intercambio recíproco y co-determinado con cierta finalidad, o estableciéndose de modo permanente, regular y sistemático en procesos debidamente planificados, evaluados y participados por ambas partes.

Cuando Avejera dice que las actividades de comunicación responden a "necesidades, problemas y demandas" de las poblaciones meta nos remite a un modelo comunicativo participativo y dialogal. Ya no se trata solamente de enviar información desde una institución fuente a sus destinatarios. El reconocimiento de las demandas de los públicos y la posibilidad de participación otorgada a los mismos en los procesos de comunicación, determina la figura de los interlocutores del proceso más que de los emisores y receptores. Así, este autor habla de actividades de comunicación como aquéllas que se construyen en la práctica cotidiana de relacionamiento entre los miembros de la institución y sus públicos meta.

Interacciones, intercambio recíproco y co-determinado, procesos participados son conceptos empleados en la explicación del autor, que remiten a un modelo dialéctico y dialogal de la comunicación.

La oferta y la demanda son los dos polos en permanente interacción y recíproca influencia del proceso de comunicación educativa institucional. La institución ofrece y los públicos demandan; la oferta de comunicación se constituye en función de las demandas comunicativas de sus públicos.

Las que hemos dado en llamar "concepciones para la adaptación y el orden" sobre la comunicación organizacional, ubican sus prácticas comunicacionales en el sector privado y más específicamente en la empresa. Se ocupan tanto de las actividades de comunicación interna como de las de comunicación externa, aunque con algunos matices distintivos en cuanto a la importancia de tales ámbitos.

En cuanto a los componentes de los modelos de comunicación de los que dan cuenta, por lo general no aparecen en forma explícita ni completa. Su reconocimiento requiere de un análisis de sus planteos para llegar a identificar la misma fórmula básica y común a todos ellos: EMISORES (empresa, personal, director) que envían MENSAJES (información) a través de determinados MEDIOS (soportes en función de objetivos) a DESTINATARIOS-RECEPTORES (personal, clientes, entorno). El esquema se presenta como unidireccional y cuando se considera el feedback o retroalimentación, se lo hace como un mecanismo de control para la fuente.

Se podrían enumerar algunas premisas comunes a las concepciones conductistas y estructural-funcionalistas :

- Estímulos comunicativos en busca de respuestas funcionales.
- Emisores que actúan funcionalmente en la medida que expresan los puntos de vista organizacionales.
- Mecanismos informativos y comunicacionales de control y regulación de lo disfuncional.
- Finalidad persuasiva de procedimientos comunicativos unidireccionales.
- Difusión de mensajes para la creación de imagen.
- Comunicación al servicio de la eficacia empresarial y el posicionamiento en el mercado.
- Comunicación como mecanismo de adaptación para los miembros de las organizaciones y para ellas mismas.
- La comunicación en un rol instaurador de estabilidad y facilitador de cambios adaptativos a la organización.

La corriente expone sus posturas desde los objetivos que deben tener los procedimientos comunicativos organizacionales y desde las funciones que debe cumplir la comunicación en las organizaciones. Describe a la comunicación como el complemento de la organización en el sentido de que aquélla facilita el orden que ésta requiere. Tal centralidad de los aspectos funcionales, así como el eje puesto en el logro de los objetivos institucionales, impregnan estas posturas de un matiz utilitarista, economicista y administrativista de la comunicación.

La función principal de la comunicación es la relación con el entorno o medio ambiente. Esta relación se sitúa en lo interno, posicionando a la organización como emisora hacia las personas que la integran y como recolectora de información sobre las condiciones de ese entorno; en lo externo, como emisora hacia los públicos a los cuales ofrece sus bienes y/o servicios y también como recolectora de datos acerca de las múltiples fuerzas interactuantes en el contexto.

En ambos procesos (interno y externo), los mensajes se centran en la generación de la imagen, elaborada a partir de los principios, valores, concepción del mundo (entorno) y fines que la organización sostiene y desea lograr.

Asimismo siguiendo sobre esta línea de pensamiento, incorpora la noción de desarrollo humano integral. Construcción social, institucional e individual en la que confluyen imágenes, valores, principios y expectativas que sólo se pueden explicar desde una visión dialéctica de las formaciones sociales históricas.

Para finalizar, cabe concluir que el campo de la comunicación institucional es complejo, interdisciplinario e implica distintas prácticas y abordajes teóricos aún incipientes. Su estudio constituye un desafío teórico, conceptual y metodológico que puede dar lugar a futuras investigaciones.

3.2 CO en cuanto a Objeto.

En relación al Objeto de la Comunicación Organizacional, éste dependerá del alcance que se busque influenciar.

3.2.1 Comunicación Interna.

Comunicación Interna dirigida al personal de la organización misma ya sea directivos, gerencia empleados y obreros. La Comunicación interna debe tener como meta: integrar al personal a los objetivos de la empresa, crear sentimiento de pertenencia y orgullo, establecer clima de comprensión entre empresa y trabajador, facilitar una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del empleado, fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa (laboral social), disponer de una buena información sobre la empresa a los empleados nuevos, abatir los índices de rotación de personal, motivar al trabajador a incrementar su productividad, cuidar internamente la imagen de la empresa.

En referencia a lo interno destacan la comunicación, ya sea que la reconozcan explícitamente como subsistema o no, como lo que posibilita las acciones organizacionales. Permite que los miembros realicen el conjunto de actividades que la organización plantea para su crecimiento y por las cuales se incorporaron a ésta. Ponen especial énfasis en que posibilita la coordinación de estas actividades con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. La interdependencia y la homeostasis están soportadas por el sistema comunicativo.

3.2.2 Comunicación Externa.

Comprende todo lo relacionado con publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y la venta personal.

Diversos canales de información nutren cotidianamente en el quehacer empresarial brindándole información esencial para el desarrollo de la misma; la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información.

El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información relevante. El entorno relevante proporciona a los miembros de la organización información importante para procesar.

Dar y recibir son dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, pues envía información de la organización a los representantes del entorno relevante y busca información pertinente del entorno relevante para la organización; la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos.

En cuanto a lo externo, la adaptación de la organización al entorno que le posibilita su crecimiento es sustentada por la comunicación con sus públicos externos. Es muy importante la información que entra al sistema, ya que es procesada y sale transformada en productos, servicios, nuevos mensajes, etc. como respuesta organizacional para conseguir la adaptación, el equilibrio y asegurar la interdependencia.

Encontraremos diferentes modalidades:

a) **Relaciones Públicas.**

Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos evocando una imagen favorable para la organización.

b) **Publicidad.**

Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva. Buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será favorecer la conclusión de metas.¹⁶

3.3 CO en cuanto a Forma.

En relación a la Forma de la Comunicación Organizacional, éste dependerá del alcance que se busque influenciar.

3.3.1 Comunicación descendente.

Fluye desde las personas en los altos niveles hasta los de niveles más bajos de la jerarquía. Ejemplo instrucción de un Jefe a su subordinado.

¹⁶ Quiroga Ricardo. “*La Comunicación en la Empresa*”. Editorial Grupo Iberoamericana. México 1999. P. 76.

3.3.2 Comunicación ascendente.

El comunicador está a un nivel más bajo que el receptor en la organización. Ejemplo información sobre avance de algunas tareas de subordinado a Jefe.

3.3.3 Comunicación horizontal.

Emisor y receptor se encuentra en el mismo nivel. Este tipo de comunicación es necesario para la coordinación e integración de las diversas funciones.

4. Problemática en los Procesos Organizacionales.

Si tenemos claro que las actividades de una Organización son simplemente la de los individuos que la componen, comprenderemos con facilidad que, si queremos que la Organización logre sus objetivos, es necesario que cada individuo o grupo sea un “agente” de esta organización y en cierta medida modelado a imagen y semejanza de la organización misma, alcance los propios.

El proceso para llegar a este resultado en las organizaciones (empresas) se denomina **Proceso de Socialización**.

Por otro lado el individuo intenta auto-expresarse, auto-actuar y mantenerse utilizando los recursos de la Organización.

Es así como si se quiere que el individuo pueda lograr sus objetivos particulares es necesario que conceptualice a la Empresa como una “ agencia “ para el logro de los mismos.

En un determinado sentido, la Organización también debe ser modelada a imagen y semejanza del individuo. A este proceso se le define como **Proceso de Personalización**.

A partir de estos dos escenarios se conforma una tercera propuesta.

La actuación simultánea generará una convergencia conocida como **Proceso de Fusión**. Éste comienza con el individuo y se propaga verticalmente a través de otros procesos de fusión que se generan a nivel grupo de trabajo, departamento, gerencia o Empresa en general.

El objetivo superior del Proceso de Fusión es la ARMONIA DEL TRABAJO que podría entenderse también como un **Proceso de Integración**.

Es así como el desarrollo de estas posturas debe encaminar los esfuerzos del grupo de trabajo a:

- Definir posibilidades efectivas del desarrollo simultáneo (humano y organizacional).
- Definir las conductas de los responsables que garanticen la posibilidad de efectuar el proceso de cambio.
- Utilizar el imperativo de la cultura específica de Calidad Total.
- Implantar y sostener los Procesos.
- Armonía de Trabajo.

“De acuerdo a Dwight Bakke, hombre y organización se encuentran en una situación de interdependencia; así también, distingue los diferentes procesos que reafirman esta postura” : ¹⁷

- Proceso de Autoridad.
- Proceso de Premio y Castigo.
- Proceso de Perpetuación.
- Proceso de Comunicación.
- Proceso de Identificación.
- Proceso de Flujo de Trabajo.
- Proceso de Evaluación.

Entendiendo esta relación los problemas se concentran en:

- El estado de la MORAL (grado de satisfacción que encuentra el individuo en el desempeño de su trabajo) en los diferentes niveles de organización.

¹⁷ Riccardi, Ricardo. López , Jorge. “*El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional*” Editorial Macchi. Buenos Aires, Argentina. 1995. p. 134.

- La elección de jefes, su formación y su capacitación.
- El desarrollo de la lealtad organizacional.
- La comunicación bidireccional.
- La estabilidad y cohesión.
- Los procedimientos para la selección y asumisión del personal.
- Capacitación y Desarrollo.
- Especialización del trabajo.

4.1 Desarrollo Humano.

Se plantean una serie de posiciones para llegar a una determinación final:

El Desarrollo humano se define como el proceso para incrementar los conocimientos, las habilidades y las capacidades de los individuos dentro de una determinada sociedad.¹⁸

¹⁸ Rowlands, George. *“What is Lean Six Sigma”* Editorial Mc Graw Hill. EE.UU. 2004. p. 48.

En términos económicos y políticos se define como la acumulación de capital humano y su efectiva inversión en el desarrollo de una determinada economía; así también se considera como la preparación para una participación adulta en procesos políticos dentro de una democracia.

Finalmente, el punto de vista socio-cultural lo considera una ayuda para la gente, un medio para una vida con plenitud y riqueza.

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base la acción de forzar el cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone.¹⁸

Se desprenden los siguientes elementos:

- El aprendizaje (considerado único camino viable);
- El periodo de tiempo especificado (obligatorio para jefes y subordinados);
- La posibilidad de trasladar efectivamente (aprender).

¹⁹ Mello Faria: *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Editorial Limusa/Noriega. México 1994 p. 60.

a) Problemática en cuanto al aprendizaje.

- La Alta Dirección continua limitándose a apoyar verbalmente los programas de Calidad Total y de Reingeniería con mayor propensión a la segunda por la velocidad con que actúa.
- Los procesos aparecen lentos y muy largos. El enfoque de los programas de mejora continua y permanente se presenta como situaciones a largo plazo, una inversión desmedida de recursos humanos y materiales generando una situación de incertidumbre.
- Las técnicas de medición constituyen una prueba de la resistencia al aprendizaje; deben aplicarse al personal en su totalidad y sin excepción.
- El aprendizaje se encuentra impulsado por miedo o permanentes promesas de incentivos económicos. Considerando que el aprendizaje constituye un elemento vital, ninguna de las alternativas comúnmente utilizadas genera los resultados esperados.

b) Problemática en cuanto al periodo de tiempo especificado.

- Deben asignarse de manera planificada tiempo y tareas al individuo logrando garantizar así la presencia y participación generando resultados positivos en la mayoría de los casos.
- Las actividades no deben desarrollarse en “tiempos muertos“. El jefe debe encontrar el tiempo necesario para dedicarse a la mejora profesional propia y de su grupo de trabajo.

c) Problemática en cuanto a la posibilidad de trasladar efectivamente.

- El aprendizaje en términos de teoría avanza de manera importante, sin embargo, debe existir una guía clara y comprensible para exposiciones simples y diagnóstico de problemas actuales.
- Sólo de la fusión entre lo práctico y lo teórico podrá surgir la disponibilidad de mapas realmente idóneos para que nos podamos enfrentar con los problemas en las organizaciones.

Frente a la resistencia al cambio caben los siguientes procesos para reducirla o extinguirla.

- a) Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos de cambio.
- b) Persuasión sobre los factores que llevarían a la decisión del cambio.
- c) Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
- d) Expresión de los sentimientos y emociones unidos a la perspectiva del cambio.
- e) Consulta y participación en los procesos de diagnóstico, selección y planeación.

4.2 Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional debe entenderse como un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una Organización a través de la reestructuración de sus procesos basándose sobre el aporte de las ciencias de las conductas.

La aplicación del programa de Desarrollo Organizacional implica:

- Un diagnóstico cuidadoso de las insuficiencias de la organización.
- La preparación de una estrategia para el cambio.

- La combinación de recursos físicos e intelectuales que requiere el programa.

En forma típica, un programa de Desarrollo Organizacional busca la mejora de la Organización en su totalidad reconociendo que, un cambio efectivo en cualquier punto del sistema, requiere cambios complementarios en otros puntos.

El Desarrollo Organizacional concibe la organización ideal caracterizada por:

- Claridad comparativa en los objetivos establecidos en todos los niveles;
- Un alto grado de compromiso con los objetivos establecidos;
- Comunicación honesta y abierta en todo el sistema;
- Franca expresión del desacuerdo;
- Enfoque constructivo en la resolución de conflictos;
- Cultura de integración y crecimiento personal.

Es un esfuerzo planificado a nivel de la entera organización y manejado por la cúpula, para aumentar la efectividad y salud organizacional a través de intervenciones planificadas en los procesos organizacionales utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Así también es una respuesta al cambio, una estrategia que tiende a: cambiar: creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización, así que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los mercados, al desafío y al mismo ritmo vertiginoso del propio cambio.

Las actividades diarias de la industria se desarrollan dentro de un contexto de hechos y situaciones objetivas, y sobre todo, dentro de un clima de actitudes y sentimientos.²⁰

Es así como a partir de estas premisas se destacan las siguientes modalidades de intervención:

- a) Individual.- Entrenamiento y Capacitación.
- b) Grupal (Trabajo en equipo).
- c) Sistemático (Reingeniería).

Las metas deben ser más realistas y más modestas, debiendo enfocar los esfuerzos hacia resultados en contraste con los anteriores y buscando no sólo resultados cuantitativos sino cualitativos.

En síntesis, este planteamiento nos conduce a una serie de consideraciones típicas en la Organización actual:

- a) Desgaste de los recursos humanos y mal empleo de recursos económicos inevitablemente presentes en el proceso de desarrollo.

²⁰ Leyton AC. “*Dinámica de las Comunicaciones*” Editorial. Pittman & Sons. Salamanca, España 1981. p. 40.

- b) La no resolución de los problemas y conflictos que han llegado a ser identificados.
- c) La información obtenida en las etapas de diagnóstico puede ser mal utilizada.
- d) La falta de interés y de compromiso de la Alta Dirección, la programación incorrecta de las actividades del proceso, las prioridades no respetadas, los errores de consulta y la falta de seguimiento.
- e) Creación de falsas expectativas en clientes internos y externos.
- f) Proyección inexacta de necesidades específicas de la Organización.
- g) Falta de reconocimiento.
- h) Factores internos y externos incontrolables.

Las limitaciones a la reestructuración se dividen, principalmente, en tres grandes raíces:

4.2.1 Los obstáculos organizacionales.

La reestructuración del trabajo normalmente se encuentra en conflicto con la interdependencia y el equilibrio de las operaciones ya que ésta exige un diagnóstico y preparación completa. La resistencia al cambio se encuentra

fundamentada en la filosofía empresarial de responsabilidades unilaterales e impuestas.

Las empresas están preparadas para aceptar una experiencia nueva de cambio e integración siempre que ésta involucre exclusivamente a los estratos inferiores de la organización, sin embargo, cualquier intento de repercusión sobre las estructuras, la autoridad y el conjunto de la organización es inmediatamente rechazado.

Es así como de acuerdo a Robert Janson el criterio del éxito del enriquecimiento del trabajo es que aparezca como un sistema total de cambio y de renovación de la organización.

A medida que la organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja; la coordinación y el control se dificultan y la comunicación se hace necesaria y ardua.²¹

4.2.2 Los obstáculos económicos.

La implantación de medidas de reestructuración de tareas representa un cierto costo que se presenta en las empresas como difícil de soportar y no necesariamente compensado con los resultados esperados.

²¹ Fernández Collado, Carlos. “*La Comunicación en las Organizaciones*”. Editorial Trillas. México. 1998 p. 141.

El costo de la inversión es por otra parte un argumento reversible: si parece difícil modificar estructuras costosas es recomendable proyectar con respecto a la viabilidad y longevidad aún cuando deben considerarse también dos criterios.

En primer lugar es que la reestructura será propia y exclusiva de las empresas financieramente estables y prósperas; por otra parte la crisis económica global se presenta como un elemento externo difícil no sólo de predecir sino también de controlar.

El efecto que se genera a partir de estas dos premisas es negativo. Se trabaja en un medio bajo constantes revisiones en materia de economía, un repliegue sobre los métodos de rentabilidad probados y, como resultado, la racionalización e intensificación del trabajo.

Para las empresas la crisis ha provocado un desplazamiento de los centros de interés. En la medida en que la reestructuración de tareas aparecía a algunos como un lujo, la crisis económica hace desaparecer la urgencia del problema y se convierte en un pretexto para aplazar la puesta en marcha de nuevas propuestas.

En nuestro sistema económico, el criterio de rentabilidad domina. La reestructuración de tareas no es para la empresa una operación humanitaria; es ante todo una búsqueda de un nuevo modo de funcionamiento que resuelva problemas.

Para ser aceptadas, las innovaciones deben estar cifradas en términos de costos y beneficios; es así como la reestructuración debe presuponer también una ampliación de los criterios tradicionales de evaluación sobre esta relación.

4.3 La Retención de Información.

Las observaciones directas hechas sobre este asunto muestran que en la mayoría de las empresas la información al personal es precaria y fragmentada, en consecuencia, en ningún momento la integración existe en procesos documentales y en toma de decisiones relevantes para la organización.

Esta interacción entre personal se encuentra generalmente restringida por cuestiones jerárquicas, líneas de mando y, en general, caracterizadas por un clima falto de confianza entre los equipos de trabajo.

En ocasiones se acepta que las diferentes posibilidades sean presentadas a todos los estratos de la organización, sin embargo, se maneja de manera general, con retraso respecto a los cursos de acción y sin permitir retroalimentación alguna en respuesta.

La corriente de iniciativas, sin embargo, es evidente. La lógica de la búsqueda de la reestructuración implica que la toma de decisiones debe descansar en la experiencia y momentos de verdad del personal operativo y de producción; en esta medida los diagnósticos deben representar de mejor forma la tendencia de la organización, las problemáticas a considerar y los resultados y capacidad de la misma en el mercado.

Se ha visto que en las organizaciones comerciales la eficiencia produce aumentos inmediatos en las ganancias, crea la posibilidad de almacenar energía y conlleva a un crecimiento y supervivencia a largo plazo. No obstante, el criterio de la eficiencia no basta para lograr un completo análisis organizacional, ya que sólo constituye un aspecto de la efectividad organizacional.²²

Consideremos entonces aspectos culturales:

4.4 Cultura de Trabajo.

La cultura proporciona a los miembros de la organización identidad social, patrones de conducta y sentido de pertenencia, por lo tanto debe velar por un ambiente de trabajo donde prime el respeto por el otro, donde el trabajador tenga libertad para expresar su opinión.

²² Katz, Daniel. Kahn, Robert. “*Psicología Social de las Organizaciones*” Ed. Trillas. México DF 1977 p. 249.

Esto le caracterizará particularmente como empresa y como grupo social, y le distinguirá de otras por sus modos de pensar, sentir, obrar y por las determinadas maneras de enfrentarse y de reaccionar a las influencias de su medio, más aún si se tiene en cuenta que una cultura comunicativa, podría muy bien ser considerada como ventaja competitiva.

La cultura de acuerdo con la teoría social, se desarrolla por medio de la interacción humana, y es un resultado de la experiencia social. El aspecto básico de ésta en una organización son las interpretaciones colectivas que realizan sus miembros acerca de las actividades y resultados, marco interpretativo que dirigirán las acciones de sus miembros.

4.4.1 Autonomía.

Es decir alentar a los miembros de la empresa a asumir responsabilidad en las actividades de ésta, tomar decisiones y el riesgo a la innovación.

4.4.2 Productividad.

Por medio de las personas, es decir orientar la empresa a las personas, apoyar su capacitación, consideración y respeto, hace énfasis en la intimidad y en la atención.

La empresa toma en cuenta las necesidades individuales de los trabajadores e integra las metas de éstos con las suyas:

- a) Transmite valores. Se apegan a su trabajo, es decir que se enfocan a cumplir con sus metas.
- b) Hacen énfasis en la forma simple. Dan prioridad a detalles, de modo que sus miembros puedan comunicarse de manera directa.
- c) Demuestran propiedades simultáneas, holgadas y firmes.

4.5 Cultura de Trabajo Empleados.

La cultura de trabajo en la empresa se caracteriza por los bajos niveles de participación del trabajador en los procesos, escasa interacción de grupo, poca consideración de la empresa hacia el trabajador, deficientes niveles de capacitación del personal en relación con su trabajo específico y otros aspectos como la comunicación, bajos niveles de responsabilidad, poca delegación de tareas, y una alta supervisión.

Sobresale la falta de cultura comunicativa, es decir de diálogo para la solución colectiva de problemas y asuntos de trabajo. Sin embargo no se muestra una tendencia totalmente negativa, por lo menos en el trabajador como individuo, se presentan más fallas a este respecto en la empresa como organización.

4.6 Cultura de Trabajo Grupos.

Teniendo en cuenta que la interacción del grupo de trabajo tanto a nivel informal como formal es necesaria para una eficaz comunicación del grupo de trabajo entre sí y de éste con el conjunto de la empresa se podría decir que el común denominador es una cultura de bajos niveles de interacción.

4.7 Cultura organizacional.

En vista de que el personal se encuentra poco identificado con la empresa, se presenta desmotivación individual y grupal por el trabajo, hay bajos niveles de empatía para con la empresa; se puede deducir que la cultura empresarial es poco propicia para el trabajo en equipo, el desarrollo personal y para la comunicación.

La cultura organizacional provee determinados valores que es necesario conocer por todos los miembros. La cultura organizacional se encuentra constituida por ciertos valores, normas, habilidades y conocimientos que están asociados de alguna manera a los objetivos, a la estructura y a los procesos organizacionales. De allí surge por parte de los miembros de la organización, una actitud, un modo de pensar, de sentir y de actuar con relación a la misión y a los objetivos institucionales.

La empresa aún no interviene conscientemente su cultura y la que se presenta de manera espontánea no es propicia para el Desarrollo Organizacional; se hace evidente la poca comunicación que establece la empresa con sus trabajadores.

La cultura de una organización engendra y está sustentada por valores que son las creencias y filosofías compartidas de las actividades de la empresa, estos ayudan a los miembros de la organización a interpretar la vida en la misma.

Con una cultura de la comunicación abierta espontánea, receptiva y empática, el trabajador tendrá una guía para tomar decisiones y para actuar en la organización, definiendo como adecuado, deseable o preferible la comunicación a la imposición para resolver los asuntos de la vida laboral, el trabajo en equipo, y el sentido de desarrollo organizacional, ya que los valores cumplen funciones sociales para juzgar o catalogar objetivos y metas de la organización.

5. Propuesta para el manejo de Información en la Empresa.

Definir y difundir la misión y visión de la empresa en las organizaciones resulta trascendental en el proceso de generar sistemas de manejo de información y mejora continua. Por definición, el manejo adecuado de los conceptos nos permitirá tener un panorama claro de los objetivos y una estrategia adecuada para alcanzarlos minimizando tiempos de entrega, mejorando la calidad del servicio o producto y minimizando costos.

Es necesario, además, contar con personal motivado, capacitado y con las herramientas necesarias para operar y llevar a cabo las directrices de la organización. En común, los elementos arriba mencionados encuentran su línea de relación en un manejo adecuado y oportuno de información a nivel interno y externo.

Los esfuerzos de la organización deben observar en todo momento los siguientes elementos:²³

- Orientación hacia resultados.
- Orientación hacia el cliente.
- Liderazgo y coherencia entre los objetivos.

²³ Experiencia Profesional. 8 años en operación de áreas de Servicio a Clientes, Centros de Contacto y Aseguramiento de Calidad en Procesos.

- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e Implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continua.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad Social.

Los cambios deben generar respuestas integrales que involucren a las diferentes áreas y estratos organizacionales. En términos generales se pueden distinguir dos grandes componentes dentro del proceso de la toma de decisiones: encontrar/definir el problema y solucionarlo.²⁴

5.1 Formación de comités.

La proyección de planes de trabajo que rompan con esquemas tradicionalistas de gestión organizacional requieren de un grupo de liderazgo efectivo y responsable. El primer reto que encuentra la organización esta directamente relacionado con los canales que se utilizaran a lo largo del proceso para asegurar el sentido de profesionalismo, responsabilidad y pertenencia, factores presentes de manera general en la desmotivación del personal.

²⁴ Rodríguez Aroldo. “*La Psicología Social de las Organizaciones*” Editorial Trillas. México DF 2000. pp. 457-467.

Todo proceso de comunicación organizacional en su distinta tipología debe basarse en 7 principios básicos:²⁵

5.2 Principios básicos del manejo de información.

- a) VERACIDAD: Emitir información totalmente cierta. Es responsabilidad de la organización verificarla y confirmar que corresponda a los requerimientos del proceso que se desarrolle.

- b) SEGURIDAD: Confidencialidad de la información que maneja la empresa, particularmente, la relacionada con vínculos externos (clientes/proveedores) Las operaciones utilizan medios que garanticen su seguridad y resguardo.

- c) INTEGRIDAD. La recopilación de información debe ser completa. Las fuentes y análisis que resulten de este principio deben mantenerse sin alteración alguna, asegurando así, decisiones responsables y dirigidas de acuerdo a los objetivos de la empresa.

- d) OPORTUNIDAD: Procedimientos en el manejo de la información que minimicen los tiempos de recopilación, recepción, procesamiento y entrega.

²⁵ Experiencia Profesional. 8 años en operación de áreas de Servicio a Clientes, Centros de Contacto y Aseguramiento de Calidad en Procesos.

- e) UTILIDAD: Evitar manejar información sin aplicación en los procesos de la empresa.

- f) ESTANDARIZACION: Utilizar patrones de manejo de información que garanticen su estandarización.

- g) DIFUSION: Mantener y distribuir la información relevante a los servicios, productos y trámites propios de la empresa.

Los principios arriba presentados constituyen, a su vez, base de la delegación efectiva.

5.3 La Etapa Documental.

Considera dos escenarios:

- a) Difusión de la información.

Esta debe presentarse previo, durante y de manera posterior a los cambios que la empresa decida llevar a cabo. Todas las personas que participan en los cursos de acción para implementar un proceso reestructurado requieren un conocimiento general de la interrelación interna y externa de procesos, operaciones y administración con la estructura de funciones ascendente, descendente y colateral. Los estratos deben estar bien informados.

La participación del personal es vital para la implementación de cambios en las organizaciones.

La expectativa de éxito en la difusión se maximiza al utilizar material escrito y visual que soporte capacitaciones tradicionales de funciones y de responsabilidades y dirección en la propuesta.

b) Documentación de Procesos, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.

Es necesario definir los elementos que constituyen la documentación de la operación global en la organización; en la medida en que el personal asimile los elementos y la implicación de sus funciones en instancias globales a nivel organización, será posible obtener una mejor comunicación entre áreas, una interdependencia de líneas más compleja y la participación activa no solo con fines de productividad, sino también, de identificar áreas de oportunidad y tareas obsoletas administrando de mejor forma los recursos tecnológicos, materiales y sobre todo humanos.

Se consideran tres grandes divisiones de documentación:²⁶

- Diagramación de Procesos

²⁶ Experiencia Profesional. 8 años en operación de áreas de Servicio a Clientes, Centros de Contacto y Aseguramiento de Calidad en Procesos.

- Elaboración de Manuales de Procedimientos.
- Elaboración de Instrucciones de Trabajo.

A lo largo de esta etapa la documentación debe regirse de acuerdo a los siguientes parámetros:

- a) Vigencia.
Fecha a partir de la cual aplica la operación descrita en el documento.
- b) Revisión.
Actualizaciones.
- c) Código.
Nomenclatura de identificación por áreas (Direcciones o Gerencias) coordinadoras del proceso; es así como un diagrama de la Dirección de Recursos Humanos debe identificarse como DRH-001.
- d) Área responsable.

5.3.1 Diagramación de Procesos.

Constituye una herramienta esencial para definir y proyectar la necesidad de comunicación organizacional y la interrelación de áreas. Existen líneas de co-dependencia prácticamente universales para toda organización sin importar el giro de actividades.

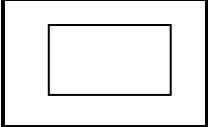
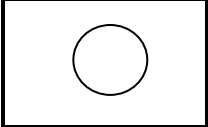
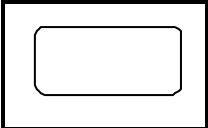
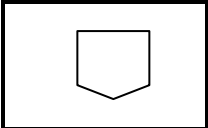
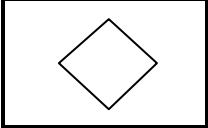
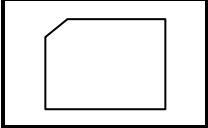
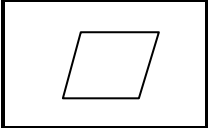
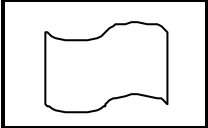
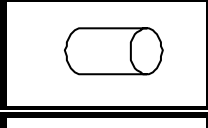
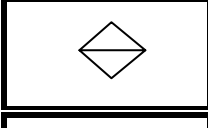
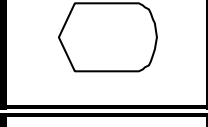
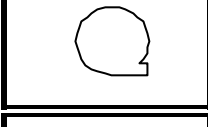
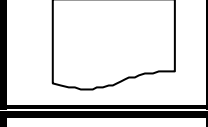

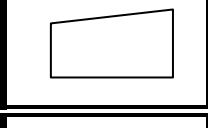
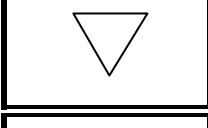
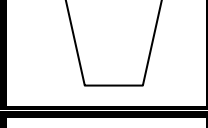
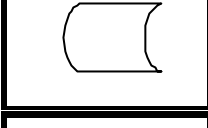
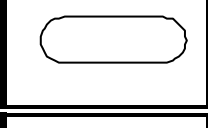

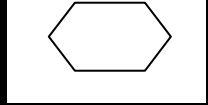
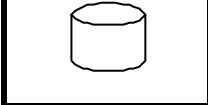
A manera de ejemplo una empresa de servicios se encuentra constituida por diferentes Direcciones, Gerencias, Supervisiones y personal administrativo y operativo en general. Planteando una organización típica como un esquema necesario pero rudimentario, el enfoque se basa en presentar el nivel de participación de diversas áreas en cuanto a funciones, no en cuanto a organigramas.

Es así como el área de Facturación depende del área de Cobranzas y esta a su vez de áreas administrativas de Servicio a Clientes o Comerciales. La importancia de este esquema resulta de identificar que las organizaciones se encuentran justificadas en unidades o métricas básicas entre responsabilidades donde, de manera clara, el trabajo en equipo, el compromiso y la identificación con una visión y misión universales regulan el funcionamiento entre ellas.

Encontraremos, del mismo modo, relaciones similares entre áreas de Order Entry, Inventarios, Tráfico y Rutas de distribución, por ejemplo, en una empresa de manufactura.

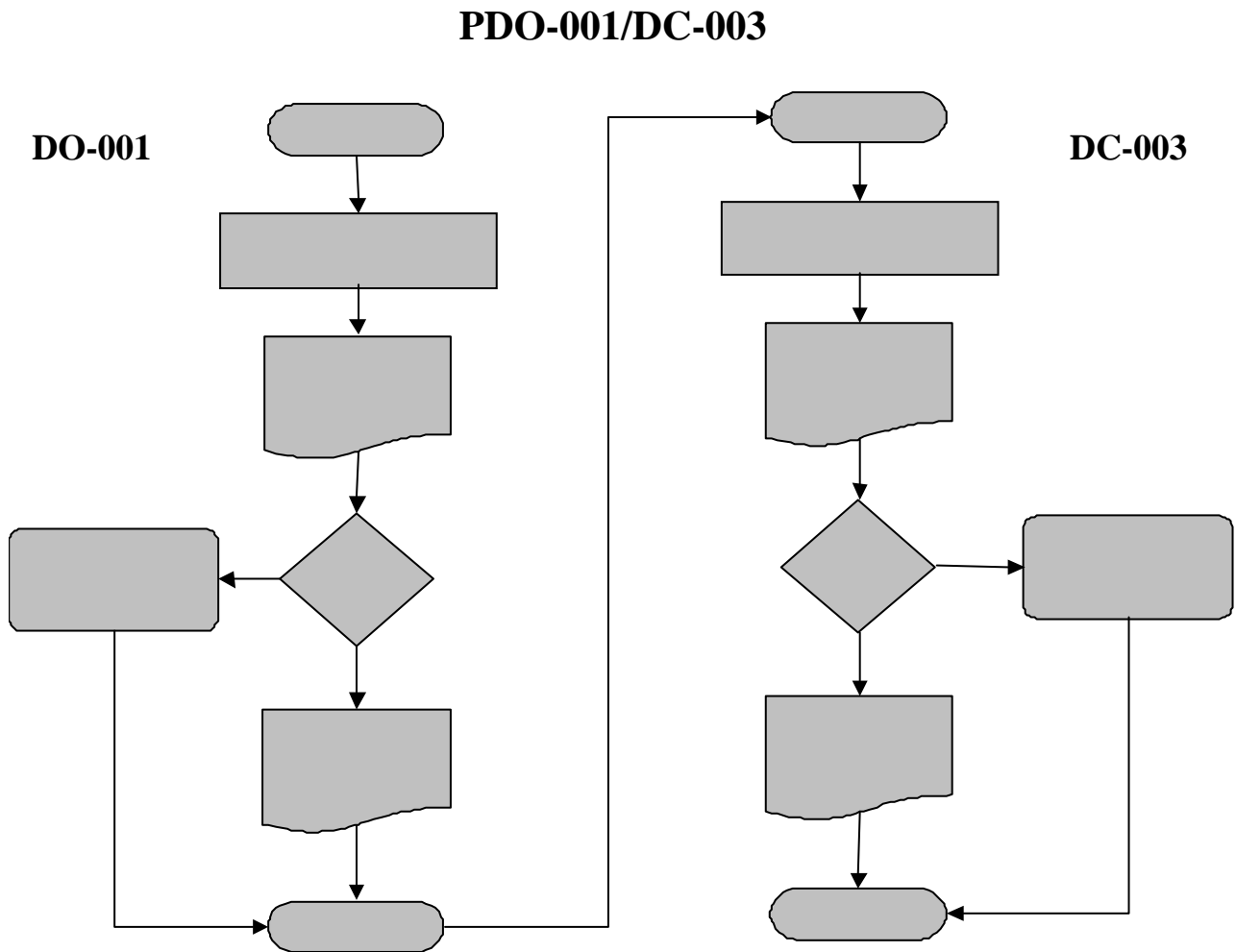
Tradicionalmente se utilizan los siguientes modelos para representar un proceso de acuerdo a la nomenclatura de diagramas de flujo:²⁷

²⁷ George, Michael. Price Mark. *“Lean Six Sigma Pocket Toolbook”*. Editorial Mc Graw Hill. EE.UU. 2005. p. 71.

	Procesos		Conector
	Proceso Alternativo		Conector fuera de pagina
	Decisión		Tarjeta
	Datos		Cinta perforada
	Almacenamiento de acceso directo		Ordenar
	Pantalla		Almacenamiento Secuencial
	Documento		Extracto
	Entrada Manual		Combinar
	Operación Manual		Datos Almacenados
	Terminador		Retraso
	Preparación		Disco Magnético

Los procesos interrelacionan áreas y unidades menores de operación documentada constituidas por Procedimientos.²⁸

En el siguiente diagrama (PDO-001/DAF-003) se integran procedimientos de las áreas de Operaciones (DO-001 y administración y Finanzas (DC-003):



²⁸ George, Michael. Price Mark. “Lean Six Sigma Pocket Toolkit”. Editorial Mc Graw Hill. EE.UU. 2005. p. 75.

5.3.2 Elaboración de Manuales de Procedimientos

Representan la operación por áreas.

Define de manera general los elementos que deben considerarse en todo proceso. Constituye, probablemente, la parte más importante de la propuesta ya que a partir de una buena planeación, análisis y proyección de actividades, la empresa será capaz de identificar las áreas de mejora, integrar e involucrar al personal competente, generar capacitaciones de ser necesario, facultar liderazgo responsable y confiabilidad a nivel interno y externo. Del mismo modo, las directrices universales de minimizar tiempos y costos se cumplen al detectar procesos obsoletos en la operación, duplicidad de actividades, o reportes y documentación innecesaria para los mismos.

Un procedimiento considera:

- a) Objetivo.

Indica en forma breve, clara y específica la finalidad del procedimiento.

b) Alcance.

Define de manera precisa los límites dentro de los cuales el procedimiento tiene vigor.

c) Procedimiento.

Describe de manera concreta, objetiva, clara, completa y lógica la forma en la que el procedimiento se lleva a la práctica. Retoma los tópicos de los géneros periodísticos ¿Qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿En dónde lo hace? ¿Quién revisa? ¿Quién autoriza? ¿Qué documentación se genera?.

Es recomendable que la extensión del procedimiento no exceda 2 páginas en términos de entendimiento. Es recomendable también utilizar diagramas de flujo específicos de la actividad en la organización.

d) Registros de Calidad.

Menciona los elementos que se generan para constatar la implementación del procedimiento indicando el responsable, ubicación, periodo de retención y disponibilidad final.

e) Anexos.

Ejemplifica de manera exacta formatos, etiquetas, tablas o gráficas requeridas por la naturaleza de la actividad en el área o empresa a nivel global.

f) Firmas de elaboración, revisión y autorización.

5.3.3 Elaboración de Instrucciones de Trabajo.

Representan el detalle de los procedimientos.

Describen paso por paso las actividades que deben realizarse para alcanzar el objetivo del procedimiento. A su vez, una Instrucción de Trabajo detalla los datos, árboles de decisiones, pantallas utilizadas, formatos, correcto llenado de los mismos, metodología de archivo, responsable y disponibilidad.

Esta instancia está constituida por las actividades del personal administrativo y operativo. En cuanto a definición, es importante mencionar que, la documentación del Manual de Políticas y Procedimientos no surge como una imposición organizacional o como un cambio radical en el giro de actividades y co-dependencia entre áreas.

El flujo es totalmente inverso.

Comúnmente encontraremos en las organizaciones procesos y operaciones aparentemente productivas. Al documentar la esencia del trabajo en la empresa, verdaderamente se exponen las funciones reales y las metodologías surgidas a partir de la experiencia; se especificarán entonces las relaciones existentes entre áreas y se difundirán actividades a distintos rangos del organigrama resultando en personal más productivo, mucho mejor integrado al reconocerse su labor y más consciente del papel y el engranaje empresarial del que constituyen parte fundamental.

Las organizaciones tienen cada vez más capacidad sobre la dirección del cambio. Su capacidad de planeación y el mejor conocimiento de los mecanismos de la conducta humana hacen que este control sea mejor aceptado para el sistema de valores del medio social.²⁹

5.4 Capacitación.

Aprender es un acto voluntario. Por este motivo es necesario mantener el interés completo durante todo el proceso de aprendizaje. Los siguientes incentivos pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos del programa:

²⁹ Deming Edward W. “*Calidad, Productividad y Competitividad*”. Editorial Díaz Santos. México 1994 p. 132.

- a) Estimular o elogiar los esfuerzos.
- b) Fomentar el orgullo por el trabajo.
- c) Fijar metas alcanzables.
- d) Distribuir cierto trabajo de responsabilidad durante el período de entrenamiento.

El conocimiento completo de un oficio o materia usualmente depende de tres factores:

- 1) El esfuerzo físico y mental realizado inicialmente para adquirir los conocimientos
- 2) La retención a largo plazo de esos conocimientos
- 3) La oportunidad para utilizar esos conocimientos en situaciones prácticas

Aprender una materia es el proceso de recibir, retener y practicar conocimientos.

Aprendemos a través de 5 sentidos (vista, oído, tacto, olfato y gusto) es por esto que al impartir se debe considerar que entren en juego la mayor cantidad de canales.

Un instructor eficiente debe utilizar todos los sentidos y habilidades de que dispongan los estudiantes a fin de alcanzar una transmisión completa.

Los buenos métodos de instrucción no deben atender solamente a impartir conocimientos, sino que también deben estar encaminados a desarrollar la destreza que permita una mayor productividad.

La mejor manera de desarrollar la destreza es la de impartir una instrucción inicial, seguida inmediatamente por prácticas adecuadamente supervisadas, las cuales continuarán hasta que se alcance la habilidad requerida.³⁰

El instructor debe observar en todo momento:

a) Las necesidades de la industria:

- Desarrollo continuo del personal.
- Mantener reserva de experiencia técnica para asegurar la supervivencia y el progreso.

³⁰ Experiencia Profesional. 8 años en operación de áreas de Servicio a Clientes, Centros de Contacto y Aseguramiento de Calidad en Procesos.

- Mantener estándares adecuados de comportamiento y conducta industrial.
- Cumplir con lo dispuesto en la ley.

b) Las necesidades del personal:

- Obtener una buena instrucción.
- Recibir ayuda para poder acoplarse a la industria.
- Recibir asistencia y supervisión.
- Obtener reconocimiento como individuo con posibilidades de contribuciones valiosas.
- Poder desempeñar su labor con los mejores resultados.³¹

Existen dos tipos de comunicación:

a) Verbal. Se realiza mediante la palabra y el instructor debe cuidar:

- Utilizar palabras comunes para el grupo.

³¹ Pinto V. Roberto. “*Proceso de Capacitación*”. Editorial Diana. México. 1992. P. 113-121.

- Fluidez en el diálogo.
 - Variar el tono y la velocidad de la voz para mantener la atención del grupo.
 - Plantear adecuadamente las preguntas a los participantes.
 - Responder clara y precisamente las preguntas.
 - Escuchar atentamente al alumno.
 - Callar cuando sea necesario.
 - Sintetizar.
- b) No Verbal. Se dan mensajes que influyen positiva o negativamente en el aprendizaje.

5.4.1 Preparación de Presentaciones.

- 1) Selección de la materia.- Tomando en cuenta horarios, la necesidad de una progresión lógica de enseñanza y la necesidad de que la práctica siga a la teoría. Considerando el grado de detalle apropiado y la cantidad de instrucción que será incluida.

- 2) Información importante.- Obteniendo información de libros de texto, periódicos, revistas y publicaciones de carácter técnico, utilizando además la experiencia propia.
- 3) Plan de trabajo. Determinando los pasos de su exposición y la manera óptima en que puedan ser presentados.
- 4) Material de apoyo que va a utilizar y considerar la frecuencia de los períodos para las preguntas y la manera en que hará el sumario.
- 5) Elaborar notas detalladas para cada actividad (plática, trabajo de pizarrón, presentación de transparencias) y conservando un registro de la secuencia en las que se llevarán a cabo durante la conferencia.
- 6) Ensayo. De forma cercana al modo en que se dará la conferencia en la práctica. Particularmente deben estudiarse las notas del resumen secuencia.

5.4.2 Presentación.

- 1) Hablar correctamente.- Cambios de tono, volumen y velocidad de la voz para evitar monotonía y enfatizando los puntos de interés.
- 2) Mantener la claridad al final de las frases. Crear la impresión de que cada individuo está recibiendo atención personal.

- 3) Ser entendible.- Explique claramente. Utilice palabras sencillas, asegurándose que los términos técnicos sean comprendidos.
- 4) Ser positivo.- Explique el “DEBE HACER” y no el “NO DEBE HACER”. La instrucción negativa frecuentemente confunde y hace que se desperdicie el tiempo.
- 5) Realizar las ilustraciones con claridad.- Gráficas claras o transparencias y películas.
- 6) Respuesta a preguntas.- Durante el período de preguntas, céntrelas hacia la materia tratada para evitar divagaciones. Recuerde que cada pregunta puede ser de beneficio general.

El instructor debe cerciorarse del impacto causado sobre la clase. Esto puede ser logrado, en parte, recordando paso por paso el desarrollo de la conferencia.

5.4.3 Apoyo.

Con la finalidad de facilitar la correcta transmisión del mensaje y facilitar la asimilación de conceptos se recomienda utilizar material de apoyo. El siguiente cuadro presenta los canales más comunes ofreciendo ventajas y desventajas a considerar en la selección.

Apoyo	Ventajas	Desventajas
Pizarrón	Es el medio mas generalizado/ Accesibilidad y Seguridad/ Posibilidad de Sintetizar información/ Apoyo gráfico sobre conceptos abstractos/ Bajo costo	Se recomienda utilizar en grupos no mayores a 60 personas/ Mala caligrafía del instructor/ Al escribir se da la espalda al auditorio.
Rotafolio	Presenta ideas en secuencia/ Representa una excelente herramienta para presentar procesos/ Es posible abarcar todos los puntos de un contenido/ La permanencia de mensajes permite la consulta oportuna del material/ Los textos en cada lámina facilitan la identificación.	Las láminas se maltratan con rapidez/ Necesidad de renovar el material/ Mala caligrafía del instructor
Retroproyector	No hay necesidad de obscurecer el aula/ El instructor no debe dar espalda al auditorio/ Adecuado para grupos grandes	Uso delicado/ Si el expositor utiliza demasiados acetatos el auditorio pierde interés y foco en el tema
Audiovisuales	Combinan imágenes y sonido/ Analizan paso a paso el tema, lo ilustran y facilitan la comprensión/ Aplicables a cualquier temática.	Ausencia de movimiento en las imágenes/ Es necesario obscurecer el espacio para su presentación/ Alto costo.
Cine Sonoro y Videocassettes	Debido al movimiento y variedad de los recursos que se pueden utilizar aumenta el interés del auditorio.	La película proyectada no debe tener una duración extensa/ La temática debe estar estrechamente relacionada con la temática tratada.
Multimedia	ES el medio mas significativo para generar aprendizaje/ presenta al auditorio un mayor número de casos a través de un mayor número de canales.	El uso excesivo de medios puede ser desfavorable/ Alto costo/ Problemática en elaboración/ Uso poco común

5.5 Recomendaciones Finales.

Las organizaciones experimentan la necesidad de desarrollar planes de acción o de desarrollo de comunicación integrales que busquen resolver la problemática individual y grupal planteada de manera previa. Es importante entonces, observar en todo momento un fundamento metodológico. Mas allá de considerar elementos como la selección e identificación de las áreas involucradas, es necesario dimensionar el impacto de las transiciones y situaciones inherentes a cualquier proceso de cambio.³¹

El proceso debe identificar 3 riesgos principales:

a) Riesgo de la prisa

Una gestión de cambio requiere de una determinada “cronobiología” (ritmos de vida en la organización); actuar apresuradamente sobre aspectos aparentemente puntuales (organigrama, procedimientos y capacitación) es muy arriesgado.

³¹ Garrido Francisco: “*Comunicación Empresarial*” Editorial Gestión 2000. Barcelona 2002 p. 82.

La influencia de este tipo de cambio en el conjunto del funcionamiento suele no ser prevista ni estudiada; desde luego, en sentido inverso, el riesgo de una excesiva lentitud también debe ser tomado en cuenta.

b) Riesgo de inadaptación.

El error más común es el de creer que se puede resolver cualquier problema mediante una acción de reorganización o de comunicación. Cuando la empresa carece de planeación estratégica dicha reorganización no es quizá la más urgente y no resolverá los problemas de fondo.

Del mismo modo, una comunicación demasiado abundante crea expectativas imposibles de satisfacer y no resuelve los problemas prácticos y concretos de lo cotidiano.

c) Riesgo de la novedad.

Organizar un sistema de reuniones interdepartamentales puede resultar superfluo si no se considera el contexto. Del mismo modo, el cambio en la comunicación organizacional constituye generalmente algo novedoso que se pretende injertar en la organización. Si dicha iniciativa no va acompañada de las consideraciones particulares de la organización, el resultado tiende a ser coartado y dista mucho de las expectativas.

En este sentido, la propuesta debe personalizarse para cada tipología y no buscar fórmulas comprobadas en distintas condiciones.

No existe un método infalible desde el momento mismo en el que se involucra al personal en el cambio.

5.6 Dispositivo de seguimiento al cambio.

El plan de acción debe prever un dispositivo de control durante el desarrollo de la gestión. Se trata de medir las desviaciones con respecto de los objetivos de contenido de manera tal que puedan ser corregidos a la brevedad posible.

La permanencia de la estrategia comprometida depende en grado sumo de la implicación de la totalidad de los cuadros de los sectores afectados. Efectivamente, el papel de éstos no puede permanecer en los esquemas tradicionales de una organización dividida ni en una comunicación reducida la emisión de directivas en sentido descendente.

Conclusiones

Todo proceso de mejora de la comunicación requiere acciones sobre la organización. Toda acción debe estar enfocada a resolver dos agentes importantes:

- a) La evolución de los cuadros superiores

- b) La búsqueda de motivación en la mejora de la organización y de la comunicación.

En la organización tradicionalista se distinguen los siguientes canales de comunicación como funcionalidad del sistema:

- a) Prever y regular
- b) Dividir tareas y coordinar
- c) Destinar a las personas puestos de trabajo
- d) Dirigir
- e) Controlar
- f) Sancionar
- g) Impartir directivas
- h) Distribuir el trabajo

Después de la implementación la estructura debe modificarse:

- a) Anticipar y tornar reactivo
- b) Definir responsabilidades y coordinar
- c) Analizar objetivos/obstáculos y asignar los medios
- d) Animar y activar
- e) Controlar y alentar el autocontrol
- f) Apreciar y formar
- g) Comunicar
- h) Delegar y responsabilizar

En general, las observaciones anteriores suponen que es necesario transformar los valores y representaciones de la organización para crear un nuevo impacto que se manifieste en:

- a) Evolución cultural con un sistema de valores dominantes orientados hacia la administración participativa
- b) Comportamientos efectivos mediante la implantación real de acciones de flexibilización de la organización y desarrollo de la comunicación
- c) Cambios estructurales mediante delegación
- d) Orientaciones estratégicas explícitas por la transmisión de objetivos comunes claramente definidos.

Estos cuatro componentes ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, CULTURA y COMPORTAMIENTOS aluden en gran parte a la responsabilidad de los órganos de decisión.

La evaluación identifica rasgos comunes a nivel organización:

Empresa.

Falta de Misión y Visión claras con respecto a los objetivos de la empresa

Falta de políticas

Falta de Procedimientos documentados

Ausencia de perfiles por puestos de trabajo

Ausencia de un sistema alternativo de incentivos

Personal

Personal inadecuadamente ubicado

Personal no identificado con la empresa

Ausencia de motivación

Personal que requiere capacitación

La propuesta debe resolver, además, las siguientes consideraciones:

A nivel individual:

1. Concepto de comunicación, percepción y lenguaje. Comunicación preverbal, Comunicación verbal.
2. Comunicación Congruente.
3. Herramientas de la Comunicación Congruente.

A nivel grupal:

1. Evolución y dinámica de crecimiento de los grupos a equipos de trabajo. Líder. Concepto de poder. Tipos de poder. Función del Líder. Liderazgo situacional. Madurez de los grupos de trabajo.
2. Grupos vs equipo de trabajo. Conducta de tarea vs Conducta de relación.
3. Técnicas de presentación efectivas ante grupos. Manejo del lenguaje preverbal, ayudas visuales, manejo de la audiencia.

A nivel corporativo:

1. Comunicación Corporativa.
2. Clima organizacional. Relación de la comunicación corporativa con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

La comunicación en términos de apertura, empatía y receptividad es indicativo de Desarrollo Organizacional y herramienta fundamental para su implementación como técnica administrativa; la Comunicación y el Desarrollo Organizacional son variables que se afectan mutuamente y son interdependientes

El Desarrollo Organizacional involucra fundamentalmente la comunicación y requiere de relaciones empáticas, abiertas y receptivas. Es, a su vez, la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones como medio para impulsar a la empresa y técnica que ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar más efectivamente sus actividades y ha establecer relaciones interpersonales más productivas.

- Un sistema diseñado con enfoque a los procesos de negocio
- Personal competente para realizar las actividades a su cargo.

- Documentación clara, entendible y en constante actualización
- Cultura de oportunidad basada en auditorias internas
- Personal comprometido en el sistema y administración de procesos

La comunicación en la organización es una variable determinante de la cultura de trabajo, el clima laboral, las relaciones de trabajo, el liderazgo y la productividad, es así como en el contexto empresarial actual de los intangibles, la comunicación se perciba como una ventaja competitiva.

Glosario

Afectivo. (adj).

1. Perteneciente o relativo al afecto. 2. Perteneciente o relativo a la sensibilidad.
Fenómeno afectivo

Agrupación. (f)

1. Conjunto de personas o cosas agrupadas. 2. Conjunto de personas u organismos que se asocian con algún fin.

Análisis. (Gram) (m)

1. Exámen que se hace de una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual. 2. Examen de los componentes del discurso y de sus respectivas propiedades y funciones.

Aprendizaje. (Psic) (m)

1. Acción y efecto de aprender algún arte u oficio. 2. Adquisición por la práctica de una conducta duradera.

Argumentar. (Tr .lat. argumentare)

1. Impugnar una opinión ajena

Asimilar. (Tr. Lat. Assimilare)

1. Comprender lo que se aprende, incorporarlo a los conocimientos previos.

Audiovisuales. (m)

1. Recurso que estimula los sentidos de la vista y el oído.

Auditoría. (f)

1. Empleo del auditor. 2. Revisión, comprobación, seguimiento.

Auditorio. (m)

1. Concurso de oyentes.

Axioma. (a)

1. Principios indemostrables en que se fundamenta una ciencia o teoría. 2. Proporción primaria indemostrable que sirve como base para proporciones posteriores.

Básico. (adj)

1. Elemental, fundamento.

Cognoscitiva. (a)

1. Capaz de adquirir conocimiento.

Coherencia. (f)

1. Conexión, relación de elementos afines. 2. Cohesión.

Comités. (m)(pl.)

1. Comisión de personas enfocadas a realizar tareas específicas.

Competencia. (a)

1. Contienda entre sujetos. 2. Rivalidad, oposición. 3. Incumbencia. 4. Aptitud, idoneidad.

Complejidad. (a)

1. Dificultad (s).

Concepto. (a)

1. Idea que conforma el entendimiento. 2. Pensamiento expresado con palabras.

Conducta. (a)

1. Porte o manera con que los hombres gobiernan su vida y dirigen sus acciones.

Congruente. (a)

1. Conveniente, oportuno. 2. Coincidencia , co-relación.

Contexto. (m)

1. Circunstancia

Crisis. (f)

1. Cambio favorable o desfavorable. 2. Momento decisivo dentro de un curso de acciones.

Definición. (f)

1. Enunciación de las características o cualidades de un objeto. Decisión o determinación.

Desarrollo. (m)

1. Acción y efecto de desarrollarse.

Destinatarios. (m)(f)

1. Auditorio. 2. Persona a la que va dirigida una acción.

Determinada. (adj)

1. Preciso, cierto.

Diagrama. (m)

1. Representación gráfica de ideas y conceptos.

Dialéctico. (adj)

1. Relativo o perteneciente a la dialéctica, razonamiento metódico.

Difusión. (f)

1. Acción de difundir, distribuir, propagar.

Dinámico. (adj)

1. Movimiento, flujo. (sin)

Empresa. (f)

1. Sociedad comercial o industrial

Entorno. (sus)

1. Condiciones o circunstancias bajo las cuales se desarrolla una actividad o se genera una interacción entre partes.

Equidad. (f)

1. Moderación, templanza. 2. Justicia

Esquematizar (v)(t)

1. Estructura a manera de esquema. 2. Representar gráficamente las relaciones o funcionamiento de un sistema.

Estático. (adj)

1. Permanencia en un mismo estado. 2. Latencia.

Estímulo. (m)

1. Incitamiento, causa-motivo para generar una acción.

Estrategia. (f)

1. Conjunto de acciones y habilidades para dirigir un asunto.

Estructura. (f)

1. Arreglo o disposición de las partes de un todo. 2. Disposición de elementos.

Expectativa. (f)

1. Espera fundada en probabilidades. 2. Previsión

Extracto. (m)

1. Resumen de un escrito

Facilitador. (m)

1. Hacer fácil, proporcionar. 2. Capacitador

Fenómeno. (m)

1. Todo aquello que puede ser percibido a través de los sentidos.

Fidelidad. (f)

1. Exactitud en el cumplimiento de objetivos. 2. Calidad en la reproducción.

Fonemas. (m)(pl)

1. Término genérico que comprende todos los elementos del lenguaje. 2. Signo gráfico con el que se representa en la escritura.

Fórmula. (f)

1. Modelo que contiene los términos de expresión.

Gestión. (f)

1. Acción y efecto de administrar. 2. Diligencia.

Implantar. (v)(t)

1. Introducir, instaurar.

Implícita. (adj)

1. Que se incluye en una proposición sin necesidad de explicación. Sobreentendido.

Individuo. (adj)

1. Indivisible, individual. 2. Persona considerada aisladamente en relación a una colectividad.

Integral. (adj)

1. Conjunto de elementos en la constitución de un todo.

Intelectual. (adj)

1. Relativo al entendimiento.

Interacción. (f)

1. Influencia recíproca.

Interpretar. (v)(t)

1. Concluir, deducir hechos. 2. Atribuir elementos afines a un concepto.

Juicio. (m)

1. Facultad del ente que compara y juzga. Acción derivada del entendimiento.

Léxico. (adj)

1. Perteneciente al vocabulario de una lengua o región. 2. Abundancia de voces, modismos y giros utilizados por un autor.

Liderazgo (m)

1. Capacidad de administración y dirección de recursos.

Lingüística. (f)

1. Ciencia del lenguaje. Estudio de los fenómenos referentes a la evolución y desarrollo de las lenguas, su distribución en el mundo y las relaciones que se establecen entre ellas.

Lógica. (f)

1. Razonamiento. Método para estructurar ideas y conceptos.

Management. (adj)(ing)

1. Conjunto de conocimientos y técnicas para administrar estructuras generalmente empresariales.

Mercado. (m)

1. Segmento meta para el ámbito comercial.

Misión. (adj)

1. Empresarial meta, objetivo.

Organigrama. (m)

1. Gráfico de la estructura de una organización compleja. Representa al mismo tiempo los diversos elementos del grupo y la relación entre ellos.

Organización. (f)

1. Orden y disposición de elementos dentro de una estructura.

Procedimiento. (m)

1. Regla, estructura y flujo de actividades.

Productividad. (f)

1. Facultad de producir. 2. Incremento simultáneo de la producción y del rendimiento generalmente atribuido a la alta especialización, modernización y estructura de las organizaciones.

Proyección. (f)

1. Estimación. 2. Predicción generada a partir de condiciones establecidas previamente.

Público. (adj)

1. Conjunto de personas que participan de las mismas aficiones o concurren en un determinado lugar.

Racionalización. (f)

1. Organización sistemática del trabajo para obtener un mayor rendimiento.

Respuesta. (f)

1. Acción de correspondencia posterior al estímulo.

Semántica. (adj)

1. Estudio del significado de las palabras.

Sintaxis. (f)

1. Rama de la gramática que enseña a coordinar palabras para formar oraciones.

Subordinado. (v)(t)

1. Sujeto a otro o dependencia a él.

Teoría. (f)

1. Conocimiento especulativo puramente racional. 2. Conjunto de conocimientos que explican un cierto orden de hechos

Tono. (m)

1. Grado de elevación de la voz. 2. Inflexión o expresión de la voz. 3. Modo particular de expresión.

Visión. (f)

1. Recursos utilizados para alcanzar la misión, empresarial.

Bibliografía

Avejera, Pedro. "Políticas de comunicación institucional". 1988. Córdoba. Mimeo. E.C.I. U.N.C.

Barhouw, Erik. "International Encyclopedia of Communications". 1989. Oxford University. EE.UU.

Bartoli, Annie. "Comunicación y Organización". 1997. Editorial Paidós, Barcelona.

Berlo, David. "El proceso de la comunicación" 1971. Ateneo, Buenos Aires.

Bland, Michael. "Comunicación interna eficiente". 1992. Legis Editores, México.

Bohigas Mur, Neus. "La Comunicación organizacional y su rol en las organizaciones complejas". 1995. Gestión, España.

Bornman, Ernest. "La comunicación: un problema de organización moderna". 1993. McGraw Hill, México.

Chun Wei Choo. Traducción Daniel Rey Díaz. "La Organización Inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y toma de decisiones". 1999. México : Oxford University.

Costa, Joan. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios". 1995. Ciencias Sociales, Barcelona.

Cusella L.P. "Retroalimentación y motivación en la comunicación organizacional". 1980. Cuadernos de Comunicación, volumen 5, número 60.

Davis, Keith. "El comportamiento humano en el trabajo" 1991. McGraw Hill, México.

De Moragas, Miguel. “Teorías de la Comunicación”. 1991. Gustavo Gilli. Madrid, España.

Deming, Edward W. “Calidad, Productividad y Competitividad”. 1994. Díaz Santos, México.

Dessler, Gary. “Organización y administración: enfoque situacional”. 1979. Prentice Hall, EE.UU.

Eldin, Francois. “La necesidad de comunicación en le empresa”. 1998. McGraw-Hill, México.

Fages, J.B. “Diccionario de Comunicación”. 1977. Editor 904. Buenos Aires.

Fernández Collado, Carlos. “La Comunicación en las Organizaciones”. 1998. Editorial Trillas, México.

Flament, Claude. “Redes de comunicación y estructuras de grupo” 1977. Nueva Visión, Buenos Aires.

Gallardo Cano, Alejandro. “Curso de Teorías de la Comunicación”. 1999. Editorial Cromocolor, México.

Garrido, Francisco. “Comunicación Empresarial” 2002. Editorial Gestión 2000, Barcelona.

George, Michael. Price, Mark. “Lean Six Sigma Pocket Toolbook”. 2005. McGraw Hill. EE.UU.

Goldhaber, Gerald. “Comunicación Organizacional”. 1986. Diana, México.

Hellriegel, Slocum-Woodman. “Comportamiento Organizacional”. 1999. Internacional Thomson Editores, EE.UU.

Heneman HG. "Evolution of the Research of Expectancy Theory Predictions of the Employee Performance". 1972. Psychological Bulletin. EE.UU.

Hiege, Bernard. "El pensamiento comunicacional". 1996. UIA. México

Karp, K. "The last art of feedback" 1996. Harvard Business Review. EE.UU.

Katz, Daniel : Kahn Robert. "Psicología Social de las Organizaciones". 1977. Editorial Trillas, México.

Kreps, Gary. "La comunicación en las organizaciones". 1995. Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware, EE.UU.

Lawrence, Paul R., y Lorsch, Jay W. "Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción". 1973. Fondo Educativo Interamericano, EE.UU.

Leyton A.C. "Dinámica de las Comunicaciones". 1981. Pittman & Sons. Salamanca, España.

López Ruiz, Miguel. "Normas y Técnicas de Estilo para el Trabajo Académico". 1998. UNAM, México.

Lufth, Joseph. "La interacción humana" 1976. Morova, Madrid.

Margulies, Newton y Raia, Anthony P. "Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología" 1979. Diana, México.

Marroquín Pérez, Manuel. "La Comunicación Interpersonal". 1995. Mensajero, España.

Mello, Faría. "Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral". 1994. Editorial Limusa/Noriega, México.

Mota, Ignacio. “Diccionario de la Comunicación”. 1988. Editorial Paraninfo. Madrid.

Pardinas, Felipe. “Metodología y Técnicas de Investigación y gestión de las organizaciones”. 1997. Síntesis, Madrid.

Pasquali, Antonio. “Comprender la comunicación” 1978. Monte Avila Editores, Venezuela.

Pinto V, Roberto. “Proceso de Capacitación”. 1992. Diana. México.

Quiroga, Ricardo. “La Comunicación en la Empresa”. 1999. Grupo Iberoamericana México.

Ramos, Carlos. “La comunicación desde un punto de vista organizacional”. 1991. Trillas, México.

Ricardi, Ricardo. López, Jorge. “El Arquitecto en el desarrollo humano y organizacional. 1995. Macchi. Buenos Aires, Argentina.

Rodríguez Aroldo. “La psicología social de las organizaciones”. 2000. Trillas. México.

Rogers, Everett M y Agarwala-Rogers, Rehka. “La comunicación en las organizaciones” 1980. McGraw Hill, México.

Rojas Soriano, Raúl. “Guía para realizar las investigaciones sociales”. 1992. FCPyS, México.

Rowlands, George. “What is Lean Six Sigma”. 2004. McGraw Hill. EE.UU.

Scheinsohn, Daniel. “Comunicación Estratégica”. 1994. Madrid, Buenos Aires.

Sigband, Norman. “Comunicación para Directores”. 2003. Scott, Foresman & Co. EE.UU.

Siliceo, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo de Personal”. 1983. Limusa México.

Van Riel, Cees. “La comunicación corporativa”. 1997. Prentice Hall, Madrid.

Watzlawick, Paul. “Comunicación Corporativa”. 1997. Prentice Hall, EE.UU.

Weil, Pascale. “La comunicación global: comunicación institucional y de gestión”. 1992. Paidós, Barcelona.

William, J. Cliftony Calás de Birriel, Martha. “Conducta organizacional”. 1991. Scott, Foresman and Company, EE.UU.