



9<sup>o</sup>  
24

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**“LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL”**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION**  
PRESENTA:

**FERNANDO AMADOR LUNA**

PROFESOR ASESOR:  
**ROBERTO FERNANDEZ IGLESIAS**



CD. UNIVERSITARIA, D. F.

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## Índice.

Introducción.....	I
I. Generalidades de la comunicación organizacional.....	1
1.1. Definición.....	2
1.2. Teorías.....	9
1.2.1. Clásica.....	9
1.2.2. Humanística.....	13
1.2.3. De los sistemas.....	17
1.2.4. Contingente.....	19
II. Aspectos de comunicación.....	23
2.1. Clasificación de mensajes.....	24
2.2. Redes.....	28
2.3. Medios.....	33
2.4. Barreras.....	39
2.5. Motivación.....	44
III. Investigación de comunicación en la organización.....	48
3.1. Definición.....	49
3.2. Procedimientos.....	53
3.3. Estructura conceptual.....	57
3.4. Técnicas.....	63
3.5. Problemas.....	69
Conclusiones.....	72
Bibliografía.....	IV

## Introducción.

Los seres humanos vivimos en un sistema social constituido por organizaciones. La organización es toda entidad o grupo social, asociación de personas, institución o empresa, que se integra y coordina con un fin u objetivo determinado y donde se establecen roles, status, derechos y obligaciones.

Las relaciones existentes en la organización han sido motivo de estudio para contribuir a mejorar la integración de los individuos que la hacen posible, con el propósito de alcanzar los objetivos o metas planteadas.

Tales estudios han generado el concepto de comunicación organizacional y, al mismo tiempo, han constituido una nueva disciplina dentro del campo de la comunicación.

El objetivo del presente trabajo es brindar un acercamiento teórico hacia la comunicación organizacional. Señala los aspectos a considerar para la investigación y análisis de la comunicación en las organizaciones, con el propósito de inducir futuras acciones que contribuyan a mejorar las relaciones humanas al interior de las mismas.

Se pretende resaltar la importancia de la comunicación en la organización como coordinadora de acciones, conciliadora de intereses y generadora de motivos.

Para tal efecto, en el primer capítulo expondremos varios conceptos de comunicación organizacional que nos ayudarán a comprender su amplitud, diferencias y puntos de convergencia.

Como disciplina, la comunicación organizacional tiene su antecedente en las teorías formales de la organización desarro-

lladas a principio del siglo XX. Todas ellas establecen de manera implícita o explícita, fundamentos de comunicación en las organizaciones.

Así, describiremos el enfoque de cuatro escuelas de la teoría de la organización: teoría clásica de Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber; teoría humanística o escuela de las relaciones humanas con los trabajos de Elton Mayo, Frank Rothlisberger y W. Dickson, Douglas McGregor y Chris Argyris; teoría de los sistemas basada en los estudios de Daniel Katz y Robert Kahn; y por último, teoría contingente de las organizaciones de Paul Lawrence, Jay W. Lorsch, Tom Burns y G. M. Stalker.

En el segundo capítulo distinguiremos cinco aspectos de la comunicación que los expertos de las relaciones humanas al interior de la organización enfatizan en su disciplina: mensajes, redes, medios, barreras y motivación.

Presentaremos una clasificación de mensajes en la organización de acuerdo con la modalidad del lenguaje, receptores y propósito.

Describiremos la forma particular en que los mensajes fluyen en las organizaciones, determinados por mecanismo formales e informales y bajo etiquetas de dirección y sentido, a través de las redes.

Todo proceso de comunicación precisa de un medio que sea portador del mensaje. Mostraremos una clasificación de los medios de comunicación utilizados por las organizaciones, destacando orales, escritos, audibles, visuales, mixtos y electrónicos.

Mencionaremos algunas de las causas que impiden la comu-

nicación en las organizaciones con las denominadas barreras tipificadas en semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.

El papel que juega la comunicación como portadora de mensajes generadores de motivos es determinante para individuo y organización. Definiremos el concepto de motivación resaltando el papel del especialista en comunicación para este proceso, ya que es sólo a través de la comunicación que individuos y organización logran ponerse en contacto para conciliar intereses.

La teoría existente sobre comunicación organizacional ha surgido tanto de los estudios sobre la teoría de las organizaciones como de las investigaciones realizadas en campos específicos.

En el tercer capítulo analizaremos el papel que juega la investigación en el campo de las organizaciones para describir, explicar, entender y valorar las conductas de comunicación, considerando los problemas de validez interna y externa a que está limitada.

## I. Generalidades de la comunicación organizacional.

Todos los seres humanos nos desarrollamos dentro de una organización. Formamos parte de un sistema social constituido por organizaciones. Desde temprana edad, ingresamos a la escuela, centro deportivo, organismo religioso, acudimos a hospitales, etc.; así, hasta integrarnos a un centro laboral.

De este modo, pasamos la mayor parte de nuestra vida en las organizaciones. Por eso, es necesario estudiar el interior de las mismas.

La historia de las organizaciones se ha caracterizado por la existencia de diversos problemas. En esta conflictiva se han conjugado múltiples factores: económicos, técnicos, políticas gubernamentales, relaciones laborales, relaciones humanas, etc.

El presente trabajo se limita al estudio de las relaciones humanas en el interior de la organización.

Según Gerald Goldhaber, la mayoría de las organizaciones "siguen apegadas al modelo militarista al estructurarse, y al control directo desde la cúspide de la pirámide jerárquica",<sup>1</sup> basadas en la filosofía del premio y castigo.

Este modelo deja de lado las necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, aceptación, reconocimiento y autorrealización de los individuos que hacen posible la organización.

Lo anterior se refleja en el incremento de la ineficiencia productiva, desconocimiento de roles y funciones, absen-

1) Gerald Goldhaber, Comunicación organizacional, p. 18.

tismo, falta de motivación, hurtos y, por ende, baja calidad. Así, el panorama hace pensar en una crisis en las organizaciones.

La diversidad de intereses es el móvil de los conflictos al interior de la organización. Por una parte, el individuo busca satisfacer sus necesidades humanas; por la otra, la organización persigue el logro de sus objetivos.

Se plantea entonces la necesidad imperiosa de crear una estructura organizacional que logre minimizar problemas y conciliar intereses.

### 1.1. Definición.

Una vía para responder a la conflictiva en el interior de la organización es la comunicación. La comunicación puede ser el instrumento mediante el cual se logre poner en contacto a las partes para conciliar intereses; además, fungir como proceso coordinador de los subsistemas de la organización para el logro de sus objetivos.

En su acepción elemental, comunicación es "acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer".<sup>2</sup>

2) Sergio Flores y Emiliano Orozco, Hacia una comunicación administrativa integral, p. 24.

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos palabras u otras maneras de expresión.<sup>3</sup>

En la comunicación se transmite y recibe información de manera dialógica (interactiva), simétrica (en dos sentidos y con las mismas posibilidades), igualitaria (sin distinciones ni jerarquías) y libre.

La información es el contenido de la comunicación, aquello que es comunicado y se define como "un cúmulo de datos los cuales adquieren un significado que no poseían hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que han de satisfacer con dicho mensaje".<sup>4</sup>

La información está implícita en la comunicación y no se da fuera de ella. No tiene efectividad independiente. Los datos devienen información cuando se recopilan o se reciben, se transmiten, perciben, interpretan y de algún modo se utilizan, o se les asigna conscientemente un destino.

El destino interpretativo de la información es el mensaje, el cual representa realmente el resultado material de la actividad de quien emite la comunicación.

Para que la comunicación pueda concebirse como flujo de

3) Id.

4) Id., p. 27.

información interpretada e interpretable a través de los mensajes es necesario verla como un proceso dinámico e interactivo.

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo en todas las estructuras sociales; es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para brindar solidez que garantice permanencia; tiende a evitar conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad u omisión de tareas.

La comunicación robustece la confianza, estimula y motiva a los miembros del grupo. Aporta información a fin de que la toma de decisiones no responda a la mera inspiración o capricho.

La organización es una entidad o grupo social. Como tal, se caracteriza por la integración de posiciones sociales interrelacionadas, cada una de las cuales supone una relación definida que implica derechos (status) y obligaciones (roles).

Cuando se habla del sistema social de un grupo, se hace referencia a esta estructura de posiciones, roles y status.

Goldhaber define a la organización como "un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles"<sup>5</sup>

La organización es un sistema de relaciones entre personas. La forma de analizar a las organizaciones es observar cómo se comportan entre sí en el trabajo.<sup>6</sup>

5) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 19.

6) Oscar Johansen, La comunicación y la conducta de la organización, p. 60.

Desde la perspectiva de la administración de empresas, la organización es "la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".<sup>7</sup>

Isaac Guzmán define a la organización como "la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de mantener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue".<sup>8</sup>

Entendida como entidad social o como proceso coordinador de administración en la empresa, la organización se fortalece gracias a la comunicación.

La comunicación organizacional se ha constituido como una nueva disciplina. Varios autores han ofrecido sus percepciones para marcar sus límites.

Para Goldhaber, la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Distingue cuatro principios clave: mensaje, red, interdependencia y relación.<sup>9</sup>

7) Agustín Ponce Reyes, cit. p. Lourdes Munch Galindo, Fundamentos de administración, p. 107.

8) Isaac Guzmán, cit. p. id., pp. 107 y 108.

9) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 23.

Frederick Jablin condensa varios conceptos y dice que la comunicación organizacional "es un proceso de interacción que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación y estructura. No obstante, se debe considerar que una estructura no es estática, sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización". 10

Zelco y Dance se interesan principalmente por las habilidades de comunicación que existen en los negocios y en las profesiones (presentar conferencias, entrevistar, escuchar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad).<sup>11</sup>

Lesikar añade a este concepto de comunicaciones internas-externas, una tercera dimensión: las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).<sup>12</sup>

Thayer define a la comunicación organizacional como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e in-

10) Frederick Jablin, "La comunicación organizacional" en Carlos Fernández (comp.), La comunicación humana: ciencia social, p. 114.

11) Harold Zelco y Frank Dance en Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 21.

12) Raymond Lesikar en id.

tercomunicación de la organización. Identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas y operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento- desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación).<sup>13</sup>

Greenbaum percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de las comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas de las externas y considera el papel de la comunicación como de coordinación de los objetivos personales y de la organización, así como de las actividades que generan problemas.<sup>14</sup>

Son múltiples las definiciones de comunicación organizacional, abarcan gran número de puntos de partida según cuanto cada autor quiere enfocar. Sin embargo, encontramos también hilos conductores comunes y complementarios de los cuales podemos destacar lo siguiente:

-La comunicación organizacional ocurre en sistemas sociales complejos y abiertos.

-Implica comunicaciones internas y externas (la organización influye y es influenciada por el medio ambiente).

-Los mensajes van encaminados a un fin que tiende al equilibrio en cuanto a satisfacción de individuo, grupo y organización.

13) Lee Thayer en id.

14) Howard Greenbaum en id.

-Involucra también aspectos informales que tienen que ver con sentimientos personales.

-Juega un papel de coordinadora de toda actividad organizacional.

La comunicación organizacional es cualitativa y cuantitativamente algo distinto de la comunicación en otros contextos (familiar, amistoso), debido a la presión (positiva o negativa) que la organización misma pone en la comunicación.

En las organizaciones existen divisiones formales de trabajo (especialización), jerarquías (jefes y subordinados) canales de comunicación formales e informales (de hecho, las organizaciones pueden ser consideradas como redes de canales), grupos de personas que interactúan, colisiones, intereses, variedad de tecnologías, etc.

A estos factores se suman los llamados impedimentos contenidos en el ambiente de la organización (gobierno, comunidad, mercado).<sup>15</sup>

De esta forma, cuando estudiamos la comunicación en las organizaciones, necesitamos explorar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

A pesar del hecho de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde los tiempos antiguos, fue a principio del siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas.

15) Frederick Jablin, ob. cit., p. 114.

La mayor parte de las teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones, o hacen suposiciones implícitas sobre el rol de la comunicación en la organización social.

Por esto, antes de centrarnos en el estudio teórico de la comunicación organizacional, es importante tener un entendimiento básico de las teorías organizacionales, ya que en éstas encuentra su base y origen buena parte de los estudios en comunicación organizacional.

## 1.2. Teorías.

Aunque existen varios enfoques o teorías de la organización, Frederick Jablin identifica cuatro categorías básicas: teoría clásica, teoría humanista, teoría de sistemas y teoría contingente.

Cada una de estas teorías representa una escuela de pensamiento. Surgieron de manera cronológica y así las abordaremos a continuación.

### 1.2.1. Clásica.

La teoría clásica de las organizaciones se desarrolló como respuesta a la industrialización de los sistemas económicos estadounidense y europeo a fines del siglo XIX y principio del siglo XX.

Antes del desarrollo de esta teoría, dentro de las organizaciones industriales, empresarios y trabajadores seleccionaban los métodos que consideraban mejores para llevar a cabo

sus tareas y coordinación de actividades.

Se creía entonces que el hombre era un ser económico y racional; hacía las cosas por una ganancia financiera y dentro de los límites de su conocimiento, de un modo ordenado.

Gran parte del enfoque mecánico que se daba a los trabajadores y a la administración de las organizaciones está representado en los escritos de Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol y Max Weber.<sup>16</sup>

Frederick Taylor, en su libro The Principles of Scientific Management, intentó establecer principios para determinar métodos más eficaces para que los obreros realizaran su trabajo. Consideraba científicamente la psicología humana, la especialización o función de las tareas, así como suposiciones acerca de la motivación humana.<sup>17</sup>

Taylor creía que el derroche y despilfarro existente en las empresas era debido a la holgazanería de los hombres y procedía de tres fuentes: la naturaleza de los obreros, los métodos de organización en la empresa y razones de tipo global.<sup>18</sup>

A partir de estas premisas propone instrucciones detalladas donde se especifique qué ha de hacerse, cómo debe hacerse y el tiempo que debe dedicarse.

16) Maurice Hetch, Administración básica: principios y aplicaciones, p. 40.

17) Frederick Taylor en Frederick Jablin, ob. cit., pp. 115 y 116.

18) Frederick Taylor en Santiago de Quijano, Introducción a la psicología de las organizaciones, pp. 92 y ss.

Santiago de Quijano deduce tres líneas de control propuestas por Taylor:

-Manipulación, control y motivación del individuo a través del sistema de retribución y recompensas.

-Coacción para obligarle a identificarse con los objetivos de la organización.

-Responsabilidad centrada en la gerencia.<sup>19</sup>

Las suposiciones de Taylor acerca de la motivación humana parecen haber tenido gran impacto sobre la teoría y práctica de la comunicación en las organizaciones.

Como resultado de ello, Taylor aconsejaba a la gerencia que, cuando se comunicara con los obreros, fijara su atención en las recompensas materiales o económicas, el autoritarismo y la prohibición de contestaciones.<sup>20</sup>

Lo anterior se traduce en un modelo de comunicación de corte lineal y descendente en la organización.

Henri Fayol, en su libro General and Industrial Management, estableció principios de administración universales entre los que destaca: unidad de dirección, la cadena en escalafón y la unidad de mando.<sup>21</sup>

Cada uno de estos principios se relaciona con una forma de comunicación vertical en la empresa; sin embargo, la cadena en escalafón contempla la posibilidad de comunicación horizontal.

19) Id.

20) Frederick Taylor en Frederick Jablin, ob. cit., p. 116.

21) Henri Fayol en id.

El principio de unidad de dirección afirma que las funciones atribuidas deben asignarse por departamentos y las operaciones han de ser dirigidas por un sólo gerente.

La cadena en escalafón sugiere que debe existir dentro de la organización una escala gradual de superiores, desde los que ocupan los más altos puestos hasta los de menor escala en autoridad.

Esta escala o cadena debe ser el medio de llevar a cabo la comunicación ascendente y descendente. No obstante, este principio contempla también la comunicación horizontal preautorizada, permitiendo a los gerentes de igual categoría comunicarse directamente (lo que se conoce como puente de Fayol).

Finalmente, el principio de unidad de mando establece que un gerente nunca debe violar la cadena de mando al tratar con un subordinado e ignorar al superior del mismo.

Los principios de Fayol plantean estructuras piramidales en la organización, con diferencias marcadas en cuanto a jerarquías y funciones en las que la comunicación es cuidadosamente controlada y sigue la cadena de mando.

Max Weber en Theory of Social and Economic Organization, representa la culminación de la teoría organizacional clásica. Bosqueja su teoría de la burocracia.<sup>22</sup>

Sugiere que las organizaciones deben ser gobernadas por grupos firmes de reglas abstractas, concebidas para asegurar

22) Max Weber en id., pp. 116 y 117.

la predictibilidad de la ejecución y coordinación de las tareas.

Sostiene que cada funcionario en una organización debe interactuar con otros empleados de la manera más impersonal y formal que sea posible.

De acuerdo con la teoría burocrática, el hecho de mantener esta distancia social tendrá como resultado menos problemas interpersonales y menos conflictos entre los trabajadores, lo cual, por consecuencia, se traduce en una operación más eficiente de la organización.

En síntesis, la teoría clásica de la organización aborda la comunicación de manera vertical y descendente; ve en ésta un medio para hacer llegar órdenes e instrucciones a los subordinados.

#### 1.2.2. Humanística.

Como respuesta al enfoque clásico de las organizaciones, la escuela humanística o de las relaciones humanas nació a mediados de la década de 1930.

Los estudios de Hawthorne, puestos en marcha por Elton Mayo entre 1927 y 1932, ampliados por Rothlisberger y Dickson, marcan el inicio de este movimiento.<sup>23</sup>

Estos estudios realizados en la planta Western Electric Co.

23) Véase en Gerald Goldhaber, ob. cit., pp. 67 y 68.

de Hawthorne durante más de cinco años, pretendían relacionar el nivel de productividad de los obreros con variantes como el potencial lumínico, la monotonía del trabajo y la jornada laboral.

Contrario a los resultados esperados, descubrieron que el aumento en el potencial lumínico, la reducción de la jornada laboral y la rotación en las actividades para contrarrestar la monotonía, no variaron los niveles de productividad. Sin embargo, descubrieron otras variables que habrían de ser tomadas en cuenta.

Los resultados parecían sugerir que las relaciones interpersonales entre los trabajadores, las normas de grupo y la forma de supervisión de liderazgo también afectaban el nivel de productividad.

Rothlisberger y Dickson revelan que, para comprender plenamente la naturaleza de las organizaciones, es necesario observarlas como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales, donde los niveles de ejecución son, hasta cierto punto, afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo, así como por la moral de empleados.<sup>24</sup>

Ambos cuestionan seriamente la posición clásica que considera a los trabajadores como fundamentalmente motivados por razones económicas.

La información derivada del estudio Hawthorne se inter-

24) Frank Rothlisberger y W. Dickson, cit. p. Frederick Jablin, ob. cit., p. 117.

pretó como indicadora de que los factores social y psicológico podían motivar a los empleados de manera tan significativa como lo podrían hacer las necesidades económicas.

Los trabajadores deben ser tomados en cuenta. El rendimiento organizacional está estrechamente relacionado con la comprensión y el interés de la gerencia acerca de las necesidades, sugerencias, quejas y el desahogo de los trabajadores.

Los defensores del movimiento de las relaciones humanas pugnaron porque se diera mayor atención a la corriente de comunicación entre empleados y gerencia. Estableciendo por primera vez la posibilidad de una comunicación ascendente en la organización.

Douglas McGregor, en su libro The Human Side of Enterprise, propone dos teorías sobre la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y; conocidas también como las teorías de la conducta humana en las organizaciones.<sup>25</sup>

La teoría X es comparable con el enfoque clásico de Taylor sobre la naturaleza de las motivaciones del trabajador: a los empleados les disgusta trabajar, es necesario presionarlos, dirigirlos y amenazarlos para que cumplan sus funciones. Les falta ambición, tienden a evitar la responsabilidad y son movidos principalmente por su necesidad de seguridad económica.

El principio central de la organización que se deriva de la teoría X es la dirección y el control por medio del ejer-

25) Douglas McGregor en id., p. 118.

cicio de la autoridad.

En contraste presenta su teoría Y basada en el concepto de integración y en la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow quien jerarquiza las necesidades humanas en fisiológicas, de seguridad, afiliación (aceptación), estimación (reconocimiento) y autorrealización.<sup>26</sup>

McGregor indica que el trabajo es tan natural como el juego, los empleados desean tener sus responsabilidades, oportunidades para ser creativos, utilizar su inteligencia y son motivados por las oportunidades de satisfacer sus necesidades de desarrollo personal y autoactualización (el aumento al máximo del potencial humano).

De acuerdo con McGregor, la teoría Y supone la creación de las condiciones que permitan a los miembros de la organización alcanzar más fácilmente sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos para conseguir el éxito de la empresa.

McGregor creía que, al abrir los canales de comunicación entre los trabajadores y la administración, se podrían establecer objetivos compartidos (la integración de las necesidades individuales y organizacionales) con lo que se lograría un mayor compromiso de trabajo y niveles más altos de rendimiento y satisfacción.<sup>27</sup>

Esto supone que los mensajes seguirán una dirección as-

26) Véase a Abraham Maslow en Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 71.

27) Douglas McGregor en Frederick Jablin, ob. cit., p. 118.

cedente, descendente y horizontal por toda la organización. La toma de decisiones estará descentralizada y en ellas participarán todos los miembros de la organización.

Chris Argyris sostiene que hay incongruencia entre las necesidades de una personalidad saludable y los requisitos o restricciones que las organizaciones plantean a la conducta humana: el individuo típico se ve frustrado en una organización formal, ya que ésta se opone a su desarrollo personal al alentar la dependencia, limitar el uso de sus habilidades y fomentar la pasividad.

Esto obedece a la falta de participación del trabajador al ser ignorado por la jerarquía mayor en ausencia de toda posibilidad de comunicación.<sup>28</sup>

Los enfoques humanísticos de la organización pugnan por el incremento de la comunicación abierta, la confianza entre los integrantes de la entidad social y el flujo libre de mensajes por todos los canales posibles. Plantean como fin la integración de objetivos individuales y organizacionales.

### 1.2.3. De los sistemas.

Los teóricos de la organización clásica, así como algunos de los que sostienen el enfoque humanista, suelen contemplar las organizaciones como sistemas cerrados. Una perspectiva de

28) Chris Argyris, cit. p. Frederick Jablin, ob. cit., p. 118.

sistema cerrado en las organizaciones deja ver que éstas se contienen a sí mismas, operan en forma muy racional y determinista, con independencia de su medio ambiente.

Por otro lado, si se observa a la organización como sistema abierto, se entenderá que hablamos de un sistema en transformación que está en relación dinámica con su medio ambiente. En consecuencia, la perspectiva de sistema abierto evoca un patrón más incierto, menos determinista en las relaciones internas de la organización.

"El sistema social es una máquina imperfecta que toma decisiones, forzada continuamente a escoger entre muchas posibilidades, sin conocer con exactitud el resultado futuro. Bajo tales condiciones es claro que los dirigentes de un sistema no pueden saber cuál es el mejor medio para optimizar la solución de un problema. En otras palabras, en la realidad concreta no existe la racionalidad perfecta, siempre se encuentra limitada".<sup>29</sup>

Aplicando muchos de los principios de la teoría de los sistemas generales Katz y Kahn, en su libro Social Psychology of Organization, proporcionan ideas sobre cuanto caracteriza a un sistema abierto organizacional.<sup>30</sup> Esto es:

-Las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender completamente, a menos que se abarque al sistema de la organización en su totalidad.

-Para sobrevivir, las organizaciones deben intercambiar

29) Oscar Johansen, ob. cit., p. 231.

30) Daniel Katz y Robert Kahn en Frederick Jablin, ob. cit., p. 118.

energía (productos y materiales informativos) con su medio ambiente.

-Las organizaciones poseen múltiples objetivos y propósitos.

-Las organizaciones pueden obtener los mismos resultados finales a partir de diferentes condiciones iniciales y siguiendo rumbos distintos (principio de equifinalidad).

La teoría de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico), como de subsistemas sociales (énfasis humanista) y que ambos se encuentran interrelacionados.

Desde la perspectiva de la teoría de los sistemas abiertos, la organización con éxito es aquella eficiente en el manejo de las relaciones entre y dentro de sus propios subsistemas así como de sus suprasistemas.

En la teoría de los sistemas abiertos no existe una mejor forma de organizar las comunicaciones. Se depende de variables internas y ambientales.

#### 1.2.4. Contingente.

La mayor parte de las teorías organizacionales actuales son contingentes y son el resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos: más que suponer que exista una mejor forma de organizar, una perspectiva contingente

intenta identificar y entender los patrones o configuraciones existentes entre los subsistemas de la organización y el medio ambiente.

De acuerdo con Lorsch y Lawrence, un enfoque contingente propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros; esto si la organización pretende ser eficiente.<sup>31</sup>

Santiago de Quijano sostiene que no hay un modo único y mejor de organización para todos los casos, ni principios de comportamiento que sean constantes ni desde el punto de vista macro (organización-medio ambiente) ni micro (comportamiento de individuos y grupos en el interior del sistema).<sup>32</sup>

El enfoque contingente sugiere que lo eficiente en una organización puede no serlo para otra ya que la configuración de las tareas, la gente, la estructura y los subsistemas ambientales pueden variar de una organización a otra. Por ello, el objetivo de las teorías de la contingencia consiste en identificar cuáles son las formas más eficaces para organizarse en relación con las configuraciones variables de los subsistemas organizacionales internos y externos.

Se pretende identificar la validez de las teorías delimitando sus propuestas a los casos de estudio específicos.

31) Jay W. Lorsch y Paul Lawrence en id., p. 120.

32) Santiago de Quijano, ob. cit., p. 143.

Burns y Stalker en una investigación llevada a cabo en veinte diferentes empresas, descubrieron que dos formas básicas de sistemas administrativos con métodos radicalmente opuestos de comunicación, lograban los objetivos de producción.<sup>33</sup>

Se encontró que un modelo mecanicista (apegado al modelo clásico de Taylor) era funcional en las organizaciones en las que existía un medio ambiente estable desde el punto de vista económico y técnico, y se caracterizaba por un alto grado de diferenciación funcional, reglas y reglamentos precisos, patrones de comunicación vertical (en su mayoría descendentes) y controles de conducta estrictos en el trabajo.

En contraste, descubrieron que un sistema orgánico (más abierto y humano en sus relaciones) era más apropiado para aquellas organizaciones que se desenvolvían en un medio ambiente cuyas condiciones económicas y técnicas eran cambiantes.

Las formas de organización se caracterizaban por el intercambio de conocimientos y experiencias, por la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, por la existencia de una estructura (red) de comunicación, por el flujo lateral de los mensajes, por mensajes conformados usualmente a manera de sugerencias, en vez de instrucciones o decisiones provenientes de los centros de control y autoridad.

Con estos estudios, Burns y Stalker sugieren que la configuración del medio ambiente en una organización afecta el

33) Tom Burns y G.M. Stalker en Frederick Jablin, ob. cit., p. 121.

tipo de sistema administrativo y de comunicación.

Un enfoque contingente de la conducta y el diseño empresarial basado en los principios de la teoría de sistemas afirma que "la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización puede semejar su estructura, su política, etc., a la configuración de las variables situacionales (tecnología, medio ambiente, gente, cultura en la que encaja)".<sup>34</sup>

Bajo esta perspectiva no existe mejor forma de diseñar un sistema de comunicación en la organización. Cuando se realiza una investigación relacionada con la comunicación organizacional en una empresa se deben considerar varios factores circunstanciales.

34) Id., p.122.

## II. Aspectos de comunicación .

Todo aquel que esté familiarizado con la administración industrial (organizacional), en cualquier nivel, sabe que la mayor parte del día de trabajo se utiliza en hablar, en brindar información, recibir información, reunirse con colegas para discutir planes, entrevistarse con empleados a fin de evitar motivos de queja y aumentar la eficiencia en el trabajo, estimular y ser estimulados por nuestras acciones.

Ocupamos mucho tiempo en leer y escribir mensajes, a través de distintos medios, para coordinar las actividades departamentales y organizacionales. Interaccionamos a lo largo y ancho de una vasta red de comunicaciones al interior de la organización.

Los estudiosos de comunicación en organizaciones han creado conceptos que permiten entender mejor los procesos interactivos existentes en estas entidades sociales.

En el presente capítulo abordaremos conceptos como la clasificación de mensajes en la organización, redes de comunicación, medios empleados, barreras existentes y, por último, analizaremos la importancia de la comunicación en la motivación de quienes hacen posible la organización.

Con esto pretendemos familiarizarnos con el lenguaje particular de la comunicación organizacional y entender la terminología que se aplica en el análisis de las organizaciones.

## 2.1. Clasificación de mensajes.

Como mencionamos en el capítulo primero, la información que es percibida y a la que los receptores asignan significado (quienes también pueden ser la fuente) recibe el nombre de mensaje. En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos, procesos y acontecimientos generados durante interacciones humanas en la organización.

Los mensajes pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje, receptores y propósito del flujo o de los mensajes.

La modalidad del lenguaje distingue entre mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos).<sup>1</sup>

Mensajes verbales son todos aquellos hablados o escritos cuya importancia radica en el uso de palabras para comunicar algo, ya sea mediante una conferencia, una carta, una conversación, un boletín, a través de la red de cómputo, etc.

Los mensajes no verbales, no son hablados ni escritos; por ejemplo: lenguaje corporal (movimientos y gestos); características físicas (altura, peso, color de piel, cabello, etc.); indicios vocales (tono, volumen y ritmo); medio ambiente físico (tamaño de una oficina, mobiliario, ubicación, etc.). Son también mensajes no verbales aquellos que provienen de alarmas, silbatos, señales luminosas, códigos de colores, etc.

1) Gerald Goldhaber, Comunicación organizacional, p. 24.

Entre los receptores se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. En relación con los primeros, se contemplan los mensajes para uso interno que están destinados al consumo de los empleados de la organización.

Los mensajes fuera de la organización o externos tienen que ver con las campañas de publicidad, relaciones públicas y con proveedores, ventas, tareas cívicas, etc. En el presente trabajo consideraremos únicamente los mensajes internos.

El propósito del flujo o de los mensajes es el punto más importante dentro de la clasificación, ya que hace referencia al motivo por el cual se envía y se recibe un mensaje, así como la función específica que cumple.

El contenido requiere de una forma, de una estructura, de una presentación en particular que otorgue fisonomía propia a los mensajes y, sobre todo, haga posible el propósito implícito de la comunicación (la emisión de un mensaje en espera de respuesta).<sup>2</sup>

Varios estudiosos de la comunicación organizacional han identificado funciones primarias de los mensajes en la empresa. Thayer identifica dentro de la organización tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones); y de mantenimiento-desarrollo (relaciones públicas y

2) Sergio Flores y Emiliano Orozco, Hacia una comunicación administrativa integral, p. 69.

con los empleados, publicidad y capacitación).<sup>3</sup>

Dentro de esta división presenta cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir y para integrar.

Para Goldhaber los mensajes pueden clasificarse en función de su contenido y propósito en de tarea, mantenimiento y humanos.<sup>4</sup>

Los mensajes de tarea están relacionados con productos, servicios o actividades de especial interés para la organización, tales como mensajes para la mejora del funcionamiento de un departamento, la mejora en la calidad de un servicio o producto. Implican información para los empleados sobre la manera de realizar mejor su trabajo. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias e ideas.

Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. Entre estos se incluyen órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización. Si los mensajes de tarea están relacionados con el contenido de la producción del sistema, los mensajes de mantenimiento lo están con la realización de la producción.

Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes,

3) Lee Thayer en Gerald Goldhaber, ob. cit., pp. 21 y 127.

4) Gerald Goldhaber, ob. cit., pp. 128 y 129.

satisfacción y realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral, la motivación y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Tienden a romper con el rigor que la escala jerárquica plantea en las comunicaciones.

Sergio Flores y Emiliano Orozco clasifican los mensajes partiendo de su contenido y la dirección en que fluyen dentro de la empresa (ascendente y descendente). Distinguen, en las comunicaciones descendentes, órdenes, instrucciones, información, reuniones y asambleas, charlas, entrevistas, discursos, medidas disciplinarias, reglas, manuales e instructivos, derechos y obligaciones. En las comunicaciones ascendentes, encuestas de actitud, quejas y sugerencias, informes y reportes, consultas, recomendaciones y acuerdos.<sup>5</sup>

Katz y Kahn añaden, en el flujo descendente, los conceptos de feed back (mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado) y el adoctrinamiento de objetivos (mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión general de la organización y cómo se relaciona ésta con los objetivos del empleado, a fin de hacerlo sentir parte de la organización).<sup>6</sup>

Como se percibe, los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización en lo que respecta a sus funciones primarias.

5) Véase Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., pp. 69 y ss.

6) Daniel Katz y Robert Kahn en Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 132.

## 2.2. Redes.

Las redes de mensajes en la organización hacen referencia a quién se comunica con quién, y guardan estrecha relación con el contenido de los mensajes.

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones y representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue caminos denominados redes de comunicación.

Llamamos canal de comunicación, del individuo A hacia el individuo B, al conjunto de condiciones materiales y humanas que permiten que A se comuniquen con B. Llamaremos red de comunicación al conjunto de canales existentes entre individuos, grupos y en toda la organización.<sup>7</sup>

Muchos son los factores que influyen la extensión y naturaleza de la red de comunicación; como, por ejemplo, el papel que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada del flujo, el contenido de los mensajes.

En la mayoría de las organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como el diagrama de la organización (organigrama) o la cadena de mando. De este factor se derivan dos formas de conceptualizar la red.

7) Claude Flament, Redes de comunicación y estructuras de grupo, p. 15.

Cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales, el rol formal de relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará el flujo de los mensajes. Estaremos pensando entonces en un flujo por redes formales.<sup>8</sup>

La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado.

La organización formal "se configura con el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos, las cuales se identifican como unidades de trabajo, específicas e impersonales. Tienen asignado un conjunto de actividades que deben realizarse con la asunción de la autoridad y responsabilidades consiguientes, y suponen ciertos conocimientos, capacidades y aptitudes en el sujeto que ocupa el puesto".<sup>9</sup>

Así, cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o función laboral, se dice que siguen redes formales.

Otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influidos tan sólo por la naturaleza informal de los individuos que se comunican.

8) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 130.

9) Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., p. 64.

La comunicación informal se refiere a normas tácitas que de hecho modifican la estructura formal al ser puestas en práctica.

La organización informal se configura con las relaciones que surgen entre las personas, con independencia del desempeño de las labores propias de su cargo dentro de la estructura.<sup>10</sup>

Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como informales. Por lo tanto, las redes de comunicación, en este contexto, se denominan como redes informales.

El término grapevine (enredadera) ha sido utilizado por los estudiosos de la comunicación organizacional como sinónimo de las relaciones informales en las empresas. "No siguen los canales de comunicación formales y son más personales en la transmisión. El mensaje se mueve a la velocidad deseada por el remitente y los receptores. Son rápidos, exactos y contienen mucha información. Su atributo negativo es la infiltración de posibles rumores".<sup>11</sup>

Ambas categorías (redes formales e informales) sólo describen aspectos diferentes en el comportamiento de las personas, y, por lo mismo, se explica que una misma persona intervenga, a la vez, en las comunicaciones formales y esté enlazada en procesos de naturaleza informal con uno o varios grupos, respecto a los cuales se siente atraída y halla conciencia de

10) Id.

11) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 130.

intereses (materiales, físicos, emotivos, laborales, etc.) que se relacionan con otros factores como edad, sexo, jerarquía, clase social, tipo de trabajo, profesión, etc.

"No se puede hablar de una clara división, pero dada la impersonalidad y lentitud con que suele funcionar la comunicación formal, la comunicación informal provee llenar lagunas, cubrir demoras y agilizar el flujo comunicativo, porque permite la proyección individual y la comprensión mutua".<sup>12</sup>

Al mismo tiempo que existen los canales de comunicación formal e informal, hay en la organización un canal llamado implícito.<sup>13</sup> Se sustenta y desarrolla en los mitos, las creencias, las tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo, y sólo filtra la parte de información que éstos consideran razonable y digna de ser aceptada.

La imagen de la institución que se han formado sus miembros es también comunicación implícita, con la circunstancia de que la mayoría de las veces no obedece a la comprobación de hechos o razonamientos lógicos. En desventaja con el rumor, no puede analizarse puesto que se trata de una mera impresión, el reconocimiento de un conjunto de defectos reales o supuestos vistos a través de nuestro marco personal de referencia y bajo el tamiz de nuestras emociones.

La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales, dependiendo de quién inicie el mensaje y quién lo recibe.

12) Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., p. 65.

13) Saúl W. Gellerman, cit. p., id.

Las comunicaciones descendentes son aquellas que fluyen desde los jefes hasta los subordinados. Implican mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas, políticas, etc.<sup>14</sup>

Se entiende por comunicaciones ascendentes, aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los supervisores o gerencia, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar información de respuesta, hacer sugerencias, quejas y comentarios.<sup>15</sup>

La comunicación horizontal es el intercambio lateral de información entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. A través de ella se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, toma de decisiones, producción de recomendaciones y familiarización con el trabajo de otros departamentos para fomentar el desarrollo de intereses mutuos.<sup>16</sup>

Se ha planteado la existencia de una comunicación longitudinal o transversal en ambas direcciones. Es determinada por una autoridad funcional o técnica por parte del emisor, quien debido a sus conocimientos o habilidades, puede transmitir información a los otros. El tipo de autoridad de que se trata debe limitarse, en forma predeterminada, a los casos estrictamente indispensables y las mismas limitaciones marcan la pauta

14) Gerald Goldhaber, ob. cit., p.28.

15) Id.

16) Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., p. 66.

para el contenido de la comunicación a que dan origen estos cursos transversales.<sup>17</sup>

"Existe asimismo la comunicación circular. Abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales, y el contenido puede ser tan amplio como lo sean el grado de aproximación y las relaciones interpersonales o grupales. Principalmente se origina y desarrolla en la organización informal y favorece en alto grado la efectividad en el trabajo. Esta red se extiende de los niveles interpersonales a los organizacionales, como forma de globalizar la comunicación sin que se vea afectada por la cadena de mando."<sup>18</sup> Un departamento de comunicación en la organización puede dar vida a esta red.

### 2.3. Medios.

Todo proceso interactivo, desde el más simple, precisa forzosamente para objetivarse, para hacerse patente, de un conducto o de un instrumento de manifestación que implícita o explícitamente sea portador del mensaje.

"La comunicación es intercambio de significación, pero también transmisión material del mensaje. Un proceso de comunicación supone entonces una infraestructura material sin la cual este proceso resulta imposible".<sup>19</sup>

17) Id., pp. 66 y 69.

18) Id., p. 69.

19) Claude Flament, ob. cit., p. 14.

De acuerdo con el medio empleado para transmitir mensajes, Miguel Duhalt divide las comunicaciones en tres grupos: las que utilizan la palabra hablada, u orales; las que utilizan la palabra escrita; y las que utilizan símbolos convencionales.<sup>20</sup>

La palabra hablada es el testimonio que exterioriza el pensamiento, los sentimientos y el mundo interior del hombre; tal vez más que ningún otro medio, a través de las relaciones vivas que suscita entre las personas.

"Merced a la habilidad para valorar la reacción del oyente, y la posibilidad de proporcionarle orientación para corregir cualquier error de interpretación, el proceso de retroalimentación es inmediato y continuo; se puede replicar, dialogar, intercambiar ideas. Cuando es posible hacer partícipes a otros, de los estados de ánimo y actitudes propias, como acontece en la comunicación personal, no hay mejor forma para motivar, para resolver problemas de relaciones interpersonales; para persuadir e incluso para amonestar y corregir".<sup>21</sup>

La expresión oral puede ser directa, de persona a persona, de persona a grupo, intergrupala o masiva. También se puede efectuar mediante el uso de aparatos electrónicos. Aunque físicamente el sujeto no esté colocado frente a su interlocutor, emplear la voz como medio de comunicación produce efectos.

La palabra escrita constituye el medio para dejar huella y registro de mensajes que pueden estar referidos al pasado

20) Miguel Duhalt, Técnicas de comunicación administrativa, p.49.

21) Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., pp. 55 y 56.

cercano o remoto, a sucesos actuales o construir reflexiones a futuro.

"El mensaje escrito es fuente de consulta; se puede volver a él reiteradamente, y es un instrumento de constatación. Impide que se desfiguren los hechos, las afirmaciones, las órdenes".<sup>22</sup> Los niveles en que se presenta la comunicación por escrito pueden ser individual, grupal, intergrupai y a nivel organizacional.

La comunicación organizacional escrita se apoya comúnmente en medios como cartas, circulares, memorandos, manuales, boletines, folletos, tableros de información, carteles, rotafolios, periódicos internos, etc.

La comunicación mediante señales puede ser de carácter audible o visual.<sup>23</sup> Son audibles medios como campanas, timbres, silbatos, alarmas y otros que transmiten sonidos distintos del habla. Es necesario, en todo caso, que tanto el transmisor como el receptor dominen el sentido convencional (código) que se asigna a los sonidos y estén seguros de cuál es la conducta que se espera como respuesta.

La comunicación visual se lleva a efecto con manifestaciones que se captan con la vista y no representan lenguaje escrito. Se le denomina también comunicación icónica, que deriva de ícono (imagen), ya que representa el mensaje a través de dibujos, fotografías, ilustraciones, emblemas, símbolos; sólo se

22) Id., p. 57.

23) Miguel Duhalt, ob. cit., p.50.

percibe visualmente. Así, los mensajes pueden provenir directamente del hombre, producirse a través de aparatos u otros elementos, dotados o no de movimiento.<sup>24</sup>

Para llevar a cabo la comunicación visual, las organizaciones se sirven de múltiples artefactos, elementos y aparatos electrónicos: banderas, banderines, semáforos, señales luminosas con reflectores fijos o intermitentes. Sin embargo, la codificación en este tipo de señales es limitada y está sujeta a conocimientos previos.

Sergio Flores y Emiliano Orozco distinguen entre la comunicación visual a la comunicación gráfica. La comunicación gráfica está dirigida particularmente a la vista, y emplea fotografías, pinturas o símbolos. En todo caso demanda puntos de apoyo bien estructurados que permitan la comprensión del mensaje. Como ejemplos podemos citar: señales de medidas de seguridad, higiene, precaución, orientación, etc.; las gráficas y estadísticas; y, para efectos de crítica, la caricatura. Todos ellos proporcionan información rápida.<sup>25</sup>

La comunicación mixta engloba los medios más completos de expresión. Combina, según la oportunidad y los factores circunstanciales, los recursos materiales y humanos que convienen al propósito de la comunicación en especial.<sup>26</sup>

En estas condiciones los medios orales pueden apoyarse

24) Rosa Sánchez, Comunicación y recursos educativos, p. 12.

25) Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., p. 59.

26) Id., p. 62.

con la palabra escrita, con señales audibles o visuales y aun con símbolos.

Gerald Goldhaber distingue entre medios de comunicación que utilizan métodos software y hardware. El software depende de la capacidad y habilidad para comunicarse de los individuos involucrados en el proceso. Implica pensar, escribir, hablar y escuchar utilizando medios orales y escritos.

Los métodos hardware dependen de la fuerza eléctrica o mecánica para funcionar. Se materializan en medios tales como: walkie talkie, teléfono, interfono, télex, teletipo, fax, computadora, radio, proyector de diapositivas, proyector de cine, lámpara de retroproyección, circuito cerrado de televisión, monitores de televisión, videocaseteras, etc.<sup>27</sup>

Lo importante, más que las clasificaciones, es el conocimiento de las posibilidades que brinda cada medio, para cada caso específico. Típicamente ciertos medios alcanzan mejor su utilización sin que esto signifique que no puedan introducirse tantas variaciones como las necesidades determinen.

La selección de medios o recursos comunicativos merece una actitud reflexiva del emisor. Deben tomarse en cuenta los objetivos del mensaje, las circunstancias físicas y de oportunidad, así como el conocimiento y previsión de las barreras que puedan surgir en la comunicación.

Rosa Sánchez propone que se tomen en cuenta los siguientes elementos en la selección de medios para comunicarse: el usua-

27) Gerald Goldhaber, ob. cit., pp. 24, 26, 124 y 125.

rio o beneficiario (receptor), el objetivo del mensaje, el análisis del contenido, la forma de presentación, la factibilidad económica, espacios y distancias físicas y la eficiencia del medio.<sup>28</sup>

Los medios, en una continua red de comunicación en la organización, pueden representarse a través de una pirámide invertida, en cuyo vértice se colocaría la comunicación de persona a persona, en el centro las comunicaciones de orden especializado y, finalmente, en la base, la comunicación que alcanza a gran número de personas. A medida que se asciende en la escala, el tamaño de la audiencia y la distancia física entre el emisor y sus receptores hace más difícil la confrontación personal, y es menester optar por otros medios y, sobre todo, por las combinaciones, procurando que conserven ciertas características de la situación personal o que relativamente no sean afectadas.

En la etapa intermedia, los receptores requieren de mensajes más elaborados; constituyen un auditorio singularizado por su necesidad de información compleja y técnica. En este caso, los folletos especializados, manuales y paquetes de información constituyen los medios para estimular, orientar e informar y pueden ir acompañados de un plan para proveer retroalimentación.

La última etapa de la escala tiene lugar ante público numeroso. Implica el uso de medios masivos de comunicación.<sup>29</sup>

28) Rosa Sánchez, ob. cit., p. 19.

29) Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., pp. 63 y 64.

#### 2.4. Barreras .

El aspecto más trascendente de la comunicación estriba en que la unidad-mensaje llegue al receptor en sus términos y con oportunidad, provoque una respuesta deseada, una modificación en su conducta y origine el proceso de retroacción. Sin embargo, el ruido, las interferencias en la comunicación, que los psicólogos llaman barreras, es una dolencia real que afecta los procesos vitales de las relaciones al interior de las organizaciones.

Suele suceder que el contenido de la comunicación no arribe a su destino, porque hay imprecisiones en la codificación convencional o los símbolos tengan varias connotaciones, una de las cuales escoge el transmisor o el receptor de acuerdo con su marco de referencia individual (la percepción de los fenómenos y los significados es muy personal) sin ser la más viable. Puede haber deformaciones o desviaciones de origen, o bien, aparecer en una o varias fases del flujo comunicativo. Las fallas en los canales, por deficiencias o sobrecargas, o por no resultar el medio adecuado, también ocasionan perjuicios al mensaje e impiden la comunicación.

Para Ernest Borman, las barreras de comunicación se pueden tipificar por la falta de comprensión, la disconformidad y la falta de información.<sup>30</sup>

30) Véase Ernest Borman y otros en La comunicación: un problema de la organización moderna, pp. 171 y ss.

Por falta de comprensión se entiende la orientación hacia el origen (el comunicador se preocupa por sí mismo y por sus propias tensiones y motivos); orientación hacia el mensaje (se refiere a información técnica y saturada que sólo comprende el emisor); orientación hacia el receptor (no se piensa más allá del objetivo del emisor). Por desacuerdo se refiere a las percepciones de personalidad (autoimagen, imagen deseada, discrepancias, programas ocultos). Por errores de información, Borman enuncia la existencia de discordancia entre la fuente de información y la realidad; cuestiona la confianza de las fuentes que originan el mensaje.

Miguel Duhalt destaca cinco clases de barreras en la comunicación organizacional: semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.<sup>31</sup>

Las barreras semánticas se derivan del problema consistente en que los símbolos transmitidos transporten precisamente el significado deseado. "Con demasiada frecuencia las organizaciones asumen que las comunicaciones serán buenas siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple. Este ingenuo punto de vista da por sentado que las palabras tienen un significado. Pero no es así; sabemos que son los individuos los que determinan el significado, no las palabras".<sup>32</sup>

Si se piensa concretamente en el lenguaje, la primera y más importante expresión de sociabilidad, basta señalar que

31) Miguel Duhalt, ob. cit., pp. 34 y ss.

32) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 117.

surgen problemas como los relativos al sentido y acepción de los significados: denotativo (término frente al objeto), estructural (en frases), contextual (sólo en función de otras palabras con las cuales está relacionado el término) y connotativo (relación signo, objeto y persona).<sup>33</sup>

A estos podemos agregar las polisemias (muchos sentidos), homónimos (palabras diferentes en su origen que llegan a identificarse fonéticamente), sinónimos (conceptos con varios nombres), los valores expresivos o sociocontextuales, los cambios de sentido (deliberados o evolutivos) y los cambios del lenguaje (sucesivos o contemporáneos).<sup>34</sup>

Por barreras físicas se hace referencia a fallas o deficiencias de los medios utilizados para transportar el mensaje. "Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electromagnética, acústica, óptica, etc.; según el medio transmisor o receptor que se use".<sup>35</sup> Una mala selección o carencia del medio idóneo constituye también una barrera física.

Independientemente del medio utilizado para transmitir un mensaje; los defectos de pronunciación de quien habla, del oído de quien escucha, de la atención visual de quien observa, son frecuentemente motivos de equívocos que deforman la comunicación. Malformaciones o defectos congénitos o adquiridos consti-

33) Véase David K. Berlo, El proceso de la comunicación, cap. 8.

34) Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., p. 47.

35) Miguel Duhalt, ob. cit., p.35.

tuyen las denominadas barreras fisiológicas.

Las barreras psicológicas o perceptivas parten de la premisa de que todos los seres humanos son distintos. "Jamás dos personas son iguales, todos nosotros somos producto de distintas familias y culturas..., la percepción es el proceso mediante el cual recibimos y organizamos los datos sensoriales procedentes del medio ambiente... según nuestras necesidades, valores, sentimientos, apariencia física y las pasadas experiencias, responderemos o ignoraremos la información recibida".<sup>36</sup>

Entre las principales barreras psicológicas se pueden destacar: el agrado o desagrado por determinados mensajes que no se quieren aceptar, son reprimidos o en ocasiones ampliados. La tendencia a valorar, aprobar o reprobar juicios del transmisor, según el propio cuadro de valores del receptor. Las percepciones del mundo exterior asumidas desde distintos marcos de referencia y prejuicios. Las necesidades de satisfacer intereses de orden interno y emocional. Los factores de oportunidad, desarrollo, reconocimiento y aceptación (en ocasiones negados en la vida laboral).

La estructura y funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación que desencadenan las llamadas barreras administrativas.

Miguel Duhalt clasifica las barreras administrativas de a-

36) Gerald Goldhaber, ob. cit., pp. 116 y 117.

cuerdo con la dirección en las redes de comunicación organizacional.<sup>37</sup>

En la comunicación horizontal constituye una barrera la competencia desleal o mal entendida en la que funcionarios o grupos de un mismo rango o jerarquía ocultan información a otros para que la actuación de estos últimos desmerezca. A esto se agrega la falta de coordinación y relaciones.

En la comunicación ascendente, el deseo de agradar y el temor al castigo hacen que se oculte o desvirtúe información dirigida a los jefes, por tratarse de faltas o hechos desagradables. Los problemas de rango provocan el aislamiento entre jefes y subordinados debido a estos temores.

En la comunicación descendente, los secretos del puesto hacen que un jefe no pueda expresar libremente lo que debieran conocer los subordinados, debido a las obligaciones contraídas con sus jefes, iguales u otros subordinados. Existen también ciertos prejuicios por parte de los jefes al considerar que toda sugerencia o queja constituye un acto de insubordinación.

Sergio Flores y Emiliano Orozco distinguen barreras administrativas partiendo de las siguientes premisas: por niveles (aislamiento, distancia física, complejidad en las líneas de autoridad, amplio número de niveles jerárquicos); por funciones (importancia exagerada y autoatribuida por cada área, ausencia de relaciones operacionales); por sistema de valores (determinados por funciones, profesiones o afinidades).<sup>38</sup>

37) Miguel Duhalt, ob. cit., pp. 36 y 37.

38) Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., p. 49.

## 2.5. Motivación.

Desde la publicación de La psicología social de las organizaciones de Katz y Kahn , el área de estudio de las organizaciones se ha visto influida por la experiencia de los psicólogos sociales. Lo anterior no quiere decir que la investigación psicosocial en las organizaciones fuera nula. En el capítulo primero hablamos de los estudios de Elton Mayo en la Western Electric Co. de Hawthorne, de donde Rothlisberger y Dickson interpretan cómo los factores sociales y psicológicos pueden motivar a los trabajadores de manera tan significativa como las necesidades económicas.<sup>39</sup>

Abraham Nosnik destaca dos ámbitos alrededor de los cuales se desarrolla la vida de las organizaciones: estructura y funciones.<sup>40</sup>

El estudio estructural de las organizaciones incluye desde el aspecto físico donde trabaja la gente (la ecología de la situación laboral), hasta los nexos formales que la propia empresa ha establecido entre las personas que laboran en ella (el análisis del organigrama).

El estudio funcional de las organizaciones destaca su aspecto humano. Este ámbito de la investigación define y evalúa

39) Frederick Jablin, "La comunicación organizacional", en Carlos Fernández Collado (comp.), La comunicación humana: ciencia social, p. 117.

40) Abraham Nosnik, "Comunicación, motivación y productividad" en Alberto Martínez de Velazco y Abraham Nosnik, Comunicación organizacional, p. 69.

la conducta de los integrantes de la organización en tanto tiene que ver con la situación en la que se interactúa o participa con otros integrantes de la organización y la influencia que la conducta, actitudes y opiniones de unos tiene sobre la conducta, actitudes y opiniones de otros.

El aspecto funcional destaca la interacción humana que hace funcionar la organización como tal; lo cual involucra aspectos de comunicación y motivación. De nuevo se examina la idea de que el desempeño de una persona es una combinación de la relación entre los diversos aspectos del individuo y el clima o medio ambiente en el cual se desempeña.

"En su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción".<sup>41</sup> Suele hacerse distinción entre motivos de carácter interno, que en última instancia hallan su fundamento en las necesidades psicosociales del ser humano, y estímulos o incentivos que constituyen fuerzas externas que conducen a los mismos efectos.

Según Maurice Hetch, la motivación provocada, que conduce a las personas a entrar en acción, es producto de tres cosas: el motivo básico, la esperanza de la persona por alcanzar la meta y el valor incentivo que representa la meta.<sup>42</sup>

El motivo básico es adquirido probablemente desde la niñez. Este motivo sería el logro, la filiación o el poder, o al-

41) Lourdes Munch, Fundamentos de administración, p. 156.

42) Maurice Hetch, Administración básica: principios y aplicaciones, p. 58.

guna mezcla de los tres. La esperanza y el incentivo dependerán de las experiencias de la persona y serán influidos en gran medida por el medio ambiente, el cual a su vez es influido por la administración organizacional, ya sea de modo directo o indirecto.

La motivación es un asunto en que se intenta conciliar intereses. El individuo ha de reconocer qué actividades debe realizar para lograr lo que la organización espera de él, y al mismo tiempo encontrar en dicha actividad respuesta a sus necesidades individuales.

De acuerdo con Abraham Maslow, la escala jerárquica de las necesidades humanas se sintetiza de la siguiente manera: las necesidades más inmediatas de todo ser humano son las fisiológicas (hambre, sed, vestido, vivienda, etc.). Una vez que éstas han sido satisfechas, el hombre busca seguridad (el deseo por verse libre de peligros tanto presentes como futuros, así como velar por su autoconservación). Cuando han sido satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la necesidad de afiliación (aceptación y respeto) pasa a ser dominante en la jerarquía. La estimación (reconocimiento y afecto) constituye el siguiente paso. La autorrealización es la última necesidad en la escala jerárquica de Maslow y quizá la más difícil de satisfacer. El hombre autorrealizado es aquel que se ha convertido en lo que es capaz de ser. Hace lo que cree es importante y de ello deriva su satisfacción.<sup>43</sup>

43) Abraham Maslow en Gerald Goldhaber, ob. cit., pp. 71 y 72.

Basándose en los datos que obtuvo mediante la aplicación de entrevistas, Frederick Herzberg identificó dos factores que se combinan para motivar a los individuos. Un factor llamado de higiene, que surge del medio ambiente, y otro llamado motivador, que se deriva del mismo trabajo. El factor higiene se ve influido por las políticas y administración de la compañía, la supervisión, las condiciones laborales, el salario, la posición y la seguridad. El desarrollo de los motivadores se ve influido por los logros conseguidos, el reconocimiento obtenido, el trabajo, la responsabilidad, promociones y desarrollo.<sup>44</sup>

La motivación implica aspectos materiales y humanos. El papel de la comunicación, en cuanto a manejo de información como generadora de motivos, consiste en que el mensaje se perciba con sus verdaderos alcances e intenciones, se acepte su contenido y orientaciones a fin de invitar a la acción. En consecuencia, el especialista en comunicación debe investigar, descubrir y aprovechar los intereses existentes entre los miembros de la organización para tratar de satisfacerlos, despertarlos o estimularlos en caso de que no existan o no se encuentren definidos o comprendidos.

44) Frederick Herzberg en id., p.92.

### III. Investigación de comunicación en la organización.

En los capítulos anteriores hemos tratado aspectos de la comunicación organizacional a partir de la teoría existente.

En el capítulo primero definimos el concepto de comunicación organizacional. Abordamos las teorías de la organización para entender su relación explícita e implícita con la comunicación.

En el segundo apartado revisamos temas específicos: mensajes, redes de comunicación, medios, barreras y motivación, para establecer su relación con el medio ambiente organizacional.

La organización es un sistema de relaciones entre personas. La forma de analizar organizaciones es observar cómo interactúan las personas en el trabajo. Hay que determinar en qué punto entran en contacto, en qué orden, cuán a menudo, a través de qué medios, por cuánto tiempo y con qué propósito.<sup>1</sup>

A continuación estudiaremos el papel que juega la investigación en el campo de las organizaciones para describir, explicar, entender y analizar las conductas de comunicación.

Propondremos un procedimiento para la revisión y evaluación de los sistemas de comunicación en la organización. Definiremos técnicas para realizar dicho estudio y analizaremos el problema de la validez interna y externa sobre los resultados

1) Oscar Johansen, La comunicación y la conducta de la organización, p. 60.

que pueda arrojar la investigación, con el propósito de inducir futuras acciones que contribuyan a mejorar las relaciones humanas al interior de la organización, minimizar problemas y crear un ambiente de comunicación coordinador de operaciones y conciliador de intereses.

### 3.1. Definición .

La comunicación organizacional es considerada como una ciencia de la conducta. Estudia el comportamiento de comunicación de las personas que integran un grupo social organizado. Su trabajo consiste en describir, predecir y explicar la conducta humana de comunicación.<sup>2</sup>

La investigación de los fenómenos de comunicación al interior de la organización obliga a adoptar procedimientos de investigación, técnicas de recolección y análisis de datos y formas de interpretación de los mismos.

Antes de definir investigación de la comunicación en las organizaciones, será necesario aclarar algunos conceptos.

La investigación se define como "el empleo de métodos y técnicas apoyados en teorías que permiten hacer predicciones más acertadas y utilizables en el quehacer humano".<sup>3</sup>

2) Gerald Goldhaber, Comunicación organizacional, p. 293.

3) Raúl Rojas Soriano, Gufa para realizar investigaciones sociales, pp. 27 y 28.

En su acepción más amplia, el método es la manera de alcanzar un objetivo. Es el camino que sigue la investigación. Comprende los procedimientos empleados para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos y para demostrarlos.<sup>4</sup>

El método no se presenta de manera única, ya que hay diferentes formas de abordar o enfocar un problema, de proceder para recopilar información, de analizarla y presentarla.

Un método de investigación puede incluir el estudio de las teorías y conocimientos ya existentes y su relación con un hecho determinado, a partir de fuentes bibliográficas o documentales. Otro método puede apoyarse en la observación de la conducta de las personas a fin de hacer predicciones con base en dichas conductas. Se puede también incluir una combinación de ambos esquemas y bajo estas premisas abordar el estudio de comunicación en las organizaciones.

Se distinguen básicamente tres tipos de trabajo intelectual cuya comprensión abre el camino a cualquier estudio. Ellos son la descripción, la explicación y la predicción de conductas.<sup>5</sup>

La descripción tiene por objeto descubrir qué pasa en torno de un fenómeno estudiado. Es considerada como una etapa

4) Id., pp. 61 y 62.

5) Felipe Pardini, Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, pp. 13 y 106.

preparatoria en la investigación con fines explicativos y predictivos.

En el trabajo explicativo se proponen una o varias hipótesis que en la investigación se comprobarán o disprobarán. Los estudios explicativos tienen como finalidad buscar la variable independiente, el elemento que explica una conducta. También buscan mostrar la relación entre variable independiente y dependiente, así como descartar la existencia de otras.

Con la predicción de conductas se pretende formular explicaciones de validez general que garanticen, dentro de una probabilidad, permanencia a través del tiempo y circunstancias.

"Por procedimiento entendemos las instrucciones o directrices para efectuar un método particular de investigación en una situación específica".<sup>6</sup>

Las situaciones para el estudio de la comunicación en las organizaciones son tan variadas como las organizaciones mismas. Adoptar un procedimiento específico para cada caso implica una revisión cuidadosa del perfil organizacional (sistema abierto, sistema cerrado, empresa, centro educativo, organización política, etc.).

Goldhaber define la situación como el lugar donde se lleva a cabo el estudio de comunicación organizacional; distingue la investigación en el campo o en el laboratorio.<sup>7</sup>

6) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 294.

7) Id., p. 295.

Los estudios de laboratorio son aquellos en que se introducen determinadas variables (manipulables) a fin de estudiar el comportamiento de comunicación de los integrantes de la organización.

En el caso de la investigación de campo, los datos son recogidos en presencia de las conductas observadas, a través de técnicas como la entrevista, el cuestionario y la observación directa.<sup>8</sup>

Las técnicas son el conjunto de reglas y operaciones para el manejo de instrumentos mediante los cuales se obtiene información.<sup>9</sup> La técnica obliga a seleccionar "un instrumento para recoger datos según un particular procedimiento de investigación".<sup>10</sup>

A partir de los conceptos anteriores, Gerald Goldhaber define la investigación en el campo de la comunicación organizacional como "un conjunto de procedimientos y técnicas de investigación empíricas utilizadas tanto en el campo como en los laboratorios para establecer y / o comprobar teorías relacionadas con la conducta de comunicación en las organizaciones".<sup>11</sup>

8) Raúl Rojas Soriano, ob. cit., p. 30.

9) Id., p.63.

10) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 294.

11) Id., p. 295.

### 3.2. Procedimientos .

La orientación de un procedimiento de investigación para el estudio de la comunicación organizacional exige capacidad del investigador para adoptar un procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos bien definidos para el caso específico.

El diseño de una investigación consiste en el ajuste de las decisiones requeridas para que un estudio conduzca a nuevos conocimientos por medio de la comprobación de hipótesis. Entre las decisiones relevantes para la investigación se tiene la elección del problema, una o varias hipótesis y el análisis para la comprobación o disprobación de las mismas.<sup>12</sup>

Tradicionalmente se ha recomendado que todo estudio parta de una hipótesis, una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema. De este modo se contribuye a orientar la adopción de procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.

Hemos definido al procedimiento como el conjunto de instrucciones o directrices para poner en práctica un método particular de investigación en una situación determinada.<sup>13</sup>

Charles Reeding ha identificado cuatro tipos de procedimientos de investigación en el campo de la comunicación orga-

12) Felipe Pardinás, ob. cit., p. 142.

13) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 294.

nizacional: experimentales, no experimentales o correlativos, descriptivos e invención de instrumentos válidos.<sup>14</sup>

Los procedimientos experimentales son los más rigurosos de los cuatro. Implican el estudio de la relación causal entre dos o más variables.

El experimento es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, a fin de medir su efecto en las conductas observadas.

Los procedimientos no experimentales o correlativos no siguen los rigurosos criterios establecidos por los procedimientos experimentales.

Todos los intentos de diseñar muestreos al azar y representativos para realizar un estudio pueden ser neutralizados por terceras variables que son fuente de contaminación. Por ejemplo, un empleado que es entrevistado para conocer su opinión respecto a las comunicaciones ascendentes, puede variar sus respuestas por temor a represalias, si la entrevista se efectúa en presencia de terceras personas.

Con esto se quiere explicar que los intentos de correlacionar varios instrumentos con la realidad producen datos que pueden o no demostrar la existencia de relaciones entre variables.

Aunque los estudios correlativos no demuestren la exis-

14) Charles Reeding en id., pp. 321 y ss.

tencia de relaciones causales con rigor científico (necesario para los procedimientos experimentales), el valor de sus resultados es de gran utilidad para interpretar comportamientos al interior de la organización.

Muchas de las investigaciones que se han realizado acerca de la comunicación organizacional parten de procedimientos no experimentales o correlativos. Ejemplo de ello son los estudios realizados por Elton Mayo en Hawthorne o los estudios de Richetto en la Universidad de Purdue.<sup>15</sup>

Los procedimientos descriptivos intentan brindar una reseña sobre las conductas observadas. Descubren lo que está pasando en la organización.

Utilizando procedimientos descriptivos, la observación para el análisis de un fenómeno se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la observación directa, la entrevista estructurada y el cuestionario.<sup>16</sup> De este modo se obtienen datos que brinden un panorama más preciso sobre los problemas de comunicación en la organización.

La mayoría de las investigaciones en el campo de la comunicación organizacional se limitan a emplear procedimientos descriptivos. Esto quizá obedece a los límites de validez interna y externa a que están sujetos. Más adelante hablaremos de ello.

15) Véase Frederick Jablin, "La comunicación organizacional" en Carlos Fernández Collado (comp.), La comunicación humana: ciencia social, pp. 117 y 125.

16) Raúl Rojas Soriano, ob. cit., pp. 30 y 31.

La invención de instrumentos de medición válidos y dignos de confianza es el cuarto procedimiento de investigación identificado por Reeding. "Debido a que el instrumento en cuestión debe ser probado en medios ambientes naturales para garantizar su validez, denominamos a este procedimiento, investigación en el campo".<sup>17</sup>

Los procedimientos descriptivos y la investigación de campo están estrechamente relacionados con el estudio, revisión y evaluación de la comunicación en las organizaciones.

Charles Reeding define la investigación de campo como "un tipo de investigación efectuado en una situación específica que es percibida por receptores específicos, libre de significativas desviaciones de la vida cotidiana relacionadas con los investigadores. Puede ser diseñada de cualquier manera concebible, puede disponer de todos los controles concebibles y utilizar todas las técnicas de recolección de datos concebibles dentro del amplio repertorio de la ciencia".<sup>18</sup>

A continuación presentaremos una propuesta de procedimiento descriptivo para la revisión y evaluación del sistema de comunicación en la organización.

17) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 323.

18) Charles Reeding, cit. p., id., p. 297.

### 3.3. Estructura conceptual.

La revisión de la comunicación es un procedimiento de investigación que evalúa la eficiencia de los sistemas de comunicación organizacional basándose en un conjunto de normas.

Hablamos ya de la organización como un sistema vivo y abierto compuesto por subsistemas internos (operacionales y personales) y externos (relaciones públicas, publicidad, etc.). Con este procedimiento limitaremos el campo de estudio a los sistemas de comunicación internos, entendidos como "las relaciones que se producen entre los miembros de un mismo organismo".<sup>19</sup>

Howard Greenbaum ha denominado a los elementos de comunicación interna como sistema de comunicación coordinativo interno, y basándose en este concepto propone un procedimiento de revisión y evaluación que relaciona al sistema de comunicaciones en su conjunto con las actividades de comunicación específicas que constituyen las partes del sistema.<sup>20</sup>

La ventaja que representa considerar en primer lugar el sistema de comunicación en su conjunto y después estudiar las actividades de comunicación específicas es que tal método proporciona una ubicación clasificada tanto para aquellos que están interesados en sondear las actividades de comunicación de

19) Miguel Duhalt, Técnicas de comunicación administrativa, p.22.

20) Howard Greenbaum en Gerald Goldhaber, ob. cit., pp.323 y ss.

manera global en la organización, como para aquellos que están particularmente interesados en procesos de comunicación específicos.<sup>21</sup>

El estudio preliminar del medio ambiente que rodea a la organización es un requisito necesario para comprender actividades de comunicación específicas. Este método permite formular preguntas desde diversos puntos de vista en los que se puede cuestionar:

¿Cómo funciona el sistema de comunicación en su conjunto?

¿Bajo qué enfoque se puede ubicar de acuerdo con la teoría de las organizaciones y comunicación?

¿Posee el sistema de comunicación los elementos necesarios para alcanzar objetivos previstos?

Y para actividades de comunicación específicas:

¿Cuál es la eficiencia de las actividades específicas?

¿Qué actividades requieren mayor apoyo?

¿Cuál es la naturaleza de dicho requisito?

"La comunicación vista como acto coordinador y administrativo debe ser objeto de planeación, organización, integración y control. Si no se verifica que la acción se ejecute conforme a lo planeado, lo más probable es que una mínima porción de las comunicaciones cursadas cumplan con su cometido".<sup>22</sup>

La estructura relacionada con el sistema de comunicación

21) Id., p. 324.

22) Sergio Flores y Emiliano Orozco, Hacia una comunicación administrativa integral, p. 110.

en su conjunto o macroaspecto de evaluación requiere en primer lugar fijar su atención en los planes y objetivos de la organización, para poder determinar cualquier política de comunicación explícita o implícita.

Las políticas de comunicación son importantes ya que representan las guías de la gerencia para realizar actividades de comunicación específicas que tienen la misión de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.<sup>23</sup>

Una vez determinados los objetivos y políticas de comunicación, se debe investigar si la organización ha proporcionado los elementos necesarios para su ejecución. Esta tarea puede efectuarse mediante un inventario y análisis de las actividades de comunicación.

El inventario y análisis puede incluir la clasificación de actividades por niveles (individual, pequeños grupos, organización); por el medio de transmisión (oral, escrito, señales, comunicación gráfica, mixta y a través de aparatos electrónicos); por las redes utilizadas (internas, externas, formales, informales, implícitas, verticales, horizontales, etc.); por su propósito (informar, ordenar, recomendar, motivar, etc.).<sup>24</sup>

El análisis ha de continuar hasta el punto en que sea posible juzgar si una actividad de comunicación en la organización es adecuada, inadecuada o excesiva para la ejecución de

23) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 3325.

24) Véase Sergio Flores y Emiliano Orozco, ob. cit., p. 73.

las políticas de comunicación. Tal conclusión no será posible hasta haber determinado las actitudes y sentimientos de los miembros que integran la organización, lo cual puede conseguirse aplicando técnicas de investigación y medición como la entrevista, el cuestionario, la observación directa, el análisis de datos, las estadísticas, etc.

La estructura relacionada con actividades de comunicación específicas o microaspecto de evaluación se concentra en actividades particulares de los subsistemas departamentales e incluso a nivel individual.

Después de haber analizado explícitamente la naturaleza y objetivos de la actividad de comunicación, se deben establecer criterios pertinentes para definir instrucciones procesales prácticas a fin de realizar dichas actividades de manera concreta. El criterio que ha de considerarse incluye aquellos elementos de la teoría de la comunicación que están relacionados con el contenido, medios, redes, canales, oportunidad, condiciones de las interacciones, dirección, participación, claridad, retroacción, barreras, etc.<sup>25</sup>

Además de establecer actividades procesales, es preciso determinar cuándo han sido satisfactoriamente ejecutadas estas actividades. A través de estándares de realización se puede juzgar la calidad de las actividades de comunicaciones específicas.

El calibre de la ejecución real de la actividad de comu-

25) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 326.

nicación puede ser determinado con la ayuda de una o más técnicas de recolección de datos (cuestionario, entrevista, observación, etc.).

Gerald Goldhaber propone un plan de trabajo para la revisión del sistema de comunicación, tanto en su conjunto (macroaspecto) como específico (microaspecto), dividiéndolo en tres fases: búsqueda de datos, análisis y evaluación.<sup>26</sup>

Para el sistema de comunicación en su conjunto:

Fase I. Búsqueda de datos.

- a) Determinar los objetivos y políticas de la organización, y las políticas de comunicación.
- b) Hacer el inventario de las actividades de comunicación.
- c) Identificar la naturaleza de los controles del sistema de comunicación y de la función de ésta en relación con la organización.

Fase II. Análisis.

- a) Estudios de las actividades de comunicación en términos de niveles objetivos, funciones, redes y otros elementos.
- b) Utilización de técnicas adecuadas para medir y juzgar los puntos débiles y fuertes del sistema de comunicación en su conjunto.
- c) Considerar estos puntos y relacionarlos con factores situacionales de la organización.

Fase III. Evaluación.

- a) Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones

26) Id., pp. 327 y ss.

sobre las actividades existentes para llevar a cabo políticas.

b) Recomendar los cambios necesarios y/o programas de apoyo a la comunicación proporcionando detalles para su ejecución.

Para las actividades de comunicación específicas:

Fase I. Búsqueda de datos.

a) Determinar la naturaleza y objetivos de la actividad.

b) Determinar las instrucciones procesales para la actividad con referencia a criterios aplicables de ejecución de la comunicación.

c) Establecer estándares de ejecución satisfactorios para cada instrucción procesal.

Fase II. Análisis.

a) Emplear técnicas de medición para estimar la ejecución real y las desviaciones de los estándares.

b) Identificar aquellas desviaciones que representen puntos débiles en la actividad de comunicación, prestando atención a los factores situacionales que influyan la conducta de comunicación.

Fase III. Evaluación.

a) Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre la actividad de comunicación específica en relación con la consecución de los objetivos previstos para tal actividad.

b) Recomendar medidas correctivas proporcionando detalles para su ejecución.

c) Informar de los factores situacionales que impidan la consecución de los objetivos.

### 3.4. Técnicas .

Hemos definido la técnica como el conjunto de reglas y operaciones para el manejo de instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de un procedimiento de investigación.<sup>27</sup>

Dentro de las técnicas de recolección de datos más utilizadas en la investigación de la comunicación en las organizaciones se encuentran la observación, el cuestionario, la entrevista y la técnica de análisis de contenido.<sup>28</sup>

El primer paso para un estudio es la observación de los fenómenos. La observación es la acción de mirar detenidamente. Tiene dos sentidos: por una parte, la acción del investigador, la experiencia, el proceso de someter conductas a condiciones manipuladas de acuerdo con principios para llevar a cabo la observación; pero significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y de fenómenos. En este sentido , la observación equivale a dato, a fenómeno, a hecho.<sup>29</sup>

La técnica de observación implica la percepción y el registro de la conducta del observador y de otras personas. En comunicación organizacional, cuando observamos y registramos

27) Raúl Rojas Soriano, ob. cit., p.62.

28) Gerald Goldhaber, ob. cit., pp. 334 y ss.

29) Felipe Pardinás, ob. cit., pp. 10 y 47.

nuestra propia conducta, se dice que estamos realizando un estudio de las obligaciones; cuando observamos la conducta de los demás, estamos actuando como observadores capacitados.<sup>30</sup>

El estudio de las obligaciones proporciona al observador los medios de registrar su propia conducta de comunicación, tanto de manera continua como periódicamente.

Tom Burns fue uno de los primeros investigadores en utilizar esta técnica. Obtuvo información sobre las actividades de comunicación de ejecutivos que registraron la duración de los procesos de interacción en los que participaban; reportando quiénes estaban implicados en ellos, qué temas fueron discutidos y quién inició el encuentro.<sup>31</sup>

La técnica de observación sobre el estudio de las obligaciones proporciona información acerca de la cantidad de comunicación, redes utilizadas, dirección seguida, medios y el propósito de los mensajes en los que está involucrado el observador.

Los datos generados bajo esta técnica pertenecen a la variedad nominal conocida como frecuencia y por ello se limita a los análisis de las estadísticas descriptivas y no paramétricas.

Las estadísticas más utilizadas en este tipo de análisis son: media, moda, variaciones y porcentajes.<sup>32</sup>

30) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 334.

31) Tom Burns en id.

32) Véase Felipe Pardini, ob. cit., cap. 3.

A los estudios de las obligaciones también se les conoce con el nombre de técnicas de autorregistro, diario de comunicación o del flujo comunicativo.

Los observadores capacitados perciben y describen todas aquellas conductas que no son las suyas. La técnica es muy similar al estudio de las obligaciones, aunque en este caso el observador no debe registrar su propia conducta de comunicación.

El observador capacitado o informante clave recibe este nombre ya que se encuentra en una posición dentro de su grupo social que le permite obtener y analizar información que otras personas desconocen o proporcionarían de manera incompleta. Los informantes clave pueden ser representantes formales o informales de la organización.<sup>33</sup> Sus investigaciones, información, opiniones y recomendaciones, representan una perspectiva especializada de quien tiene conocimientos sobre diversos aspectos de la comunicación organizacional.

La naturaleza de los datos generados por los observadores capacitados es muy similar al de los estudios de las obligaciones. Describen conductas de comunicación del personal, facilitan información sobre las redes y dirección del flujo comunicativo pero evitan relativamente las posibles contaminaciones originadas en el estudio de las obligaciones ya que éste analiza la conducta de los demás desde una perspectiva especializada.

33) Raúl Rojas Soriano, ob. cit., p. 135.

Las técnicas de entrevista y cuestionario recogen datos en relación con percepciones, actitudes y conocimientos de las personas observadas, con lo que se busca extraer información vinculada con la organización.

"Un cuestionario es un instrumento escrito que pretende conseguir información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona".<sup>34</sup>

En la preparación de un cuestionario pueden emplearse varias técnicas:

Preguntas abiertas: ¿Qué opina sobre las nuevas medidas de seguridad en la empresa?

Preguntas cerradas: ¿Está de acuerdo con las medidas impuestas para restringir el uso de los teléfonos?

Preguntas forzadas: ¿Acepta usted el nuevo tabulador salarial?

Escala de Lickert: ¿Qué opina de los criterios establecidos para la promoción de los empleados? a) los apoya firmemente; b) los apoya; c) no los apoya; d) no opina.

Elección múltiple: ¿Con qué frecuencia envía un comentario, sugerencia, queja o crítica al departamento de comunicación de su empresa? a) cada semana; b) cada mes; c) nunca lo ha enviado.

En la entrevista se utilizan las mismas técnicas que en el cuestionario. La diferencia principal estriba en que la entre-

34) Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 337.

vista es un intercambio vivo entre el entrevistador y el entrevistado. Esto ofrece como ventaja que, durante la aplicación del cuestionario, el entrevistado puede formular preguntas al entrevistador para aclarar cualquier duda.<sup>35</sup>

La principal ventaja que ofrecen tanto la entrevista como el cuestionario es que permiten recoger gran cantidad de información en poco tiempo.

Uno de los problemas más comunes que se plantea a los investigadores es la cuestión de los análisis cualitativos, datos no cuantificables. Con frecuencia algunos investigadores consideran que aquellos datos que no puedan ser cuantificados deben ser eliminados.

"Las implicaciones que estos comentarios tienen para los investigadores de la comunicación organizacional que utilizan las técnicas de entrevista y cuestionario, no significa que deban ser eliminadas aquellas respuestas que no son codificadas o cuantificadas. Estos comentarios pueden proporcionar un mayor conocimiento de otros problemas existentes dentro de la organización y que no son reflejados en el instrumento original".<sup>36</sup>

Las técnicas de análisis de contenido constituyen una forma sistemática para estudiar el propósito y tratamiento dado a los mensajes producidos en la organización.

Dicha técnica implica principalmente la selección de las

35) Id., pp.337 y 338.

36) Id., pp. 338 y 339.

comunicaciones escritas tanto por medio de muestreos como considerando la totalidad.<sup>37</sup>

Se delimita preferentemente a la comunicación escrita ya que debido a su permanencia constituye una fuente de consulta donde se puede regresar reiteradamente.

El análisis de contenido se define como "la clasificación de las diferentes partes de un escrito conforme a categorías determinadas por el investigador para extraer de ellos la información predominante o las tendencias manifestadas en esos documentos".<sup>38</sup>

Las unidades por estudiar del escrito o de la comunicación pueden ser palabras, frases, párrafos, titulares, líneas o bien textos completos.

La división en partes de la comunicación analizada queda a criterio del investigador, ya que para diferentes estudios hay tantas posibilidades como casos.

Así, los contenidos pueden ser analizados por su propósito (ordenar, informar, persuadir, motivar, etc.); por el uso de algunas palabras (no puede, no debe, nunca haga, etc.); por la cantidad de información que contengan u otras categorías susceptibles de análisis.

37) Id., pp. 345 y 346.

38) Felipe Pardinas, ob. cit., p. 59.

### 3.5. Problemas.

La investigación en el campo de las organizaciones intenta describir, explicar, entender y analizar las conductas de comunicación al interior de las mismas.

El objetivo es contribuir a mejorar las relaciones humanas, coordinar acciones y conciliar intereses.

Con la investigación se pretende encontrar el punto óptimo de comunicación; esto es, la relación equilibrada entre lo que quieren y deben saber los integrantes del grupo social.<sup>39</sup>

A través de métodos, procedimientos y técnicas de investigación se pretende identificar este punto óptimo. Sin embargo, todo estudio está sujeto a problemas de validez de acuerdo con circunstancias específicas.

Debido a que la distinción primaria entre las investigaciones realizadas en el campo y bajo otras situaciones está basada en la percepción del sujeto y las circunstancias, todo estudio presenta límites.

Es posible que una de las razones de la falta de teorías útiles en el campo de la comunicación organizacional, radique en los problemas de validez interna a los que se enfrenta el investigador.

Cuando se pone en duda la validez interna de algún trabajo de investigación, nos estamos preguntando si las manipula-

39) Miguel Duhalt, ob. cit., p. 29.

ciones o desviaciones han tenido algún efecto en los resultados del estudio.

"La validez interna hace referencia al grado en el que los tratamientos experimentales producen realmente alguna diferencia en la conducta".<sup>40</sup>

Si se está interesado en conocer los efectos de una o dos variables es necesario controlar circunstancias que puedan confundir o falsear los resultados.

Por ejemplo, si se pretende calcular el efecto de un estilo gerencial de comunicación sobre la calidad y productividad, no desearemos que las mediciones se vean alteradas por la influencia de variables como salario, condiciones laborales, tecnología, carga de trabajo, etc.

Pero el hecho de no desear que nuestras variables (calidad y productividad) se vean influidas por otras no es garantía de que ello ocurra.

Con el problema de la validez interna se cuestiona hasta qué grado puede un investigador ejercer control sobre sus variables; en qué grado puede especificar sus conceptos, controles y categorías; y hasta qué grado puede generalizar la precisión de sus procedimientos, técnicas, instrumentos y resultados más allá de su particular caso de estudio.

Mientras que la validez interna se centra en el efecto del tratamiento experimental y sus resultados de investigación, la validez externa está principalmente interesada en el grado

40) Charles Reeding cit. p. Gerald Goldhaber, ob. cit., p. 300.

en que estos descubrimientos pueden ser generalizados a otras situaciones.<sup>41</sup>

La validez externa cuestiona hasta qué poblaciones, situaciones y variables se puede generalizar un estudio. Analiza la compatibilidad de los descubrimientos con la posibilidad de crear teorías aplicables para el estudio de la comunicación organizacional.

Sin embargo, existe poca compatibilidad en los resultados de estudios en medios ambientes organizacionales. Las investigaciones realizadas hasta la fecha proporcionan pruebas para establecer la hipótesis de que las similitudes que existen en distintas situaciones organizacionales no son constantes, sino simples manifestaciones de un clima de comunicación basado en construcciones empíricas con elementos específicos adicionales; por eso las investigaciones básicas deben hacerse previendo que distintas situaciones organizacionales alteran el grado de confianza para la generalización de resultados.<sup>42</sup>

Quizá la perspectiva más recomendable para abordar el estudio de la comunicación en las organizaciones sea verlas desde un enfoque contingente.

41) Id., p. 302.

42) Id., pp. 302 y 303.

### Conclusiones.

El estudio de la comunicación organizacional parte de la necesidad de crear una estructura de comunicación en las organizaciones que contribuya al mejoramiento de las relaciones humanas, la coordinación de actividades y la satisfacción de las necesidades de individuo y organización: se pretende el equilibrio a través de la comunicación.

La comunicación organizacional se constituye como una disciplina relativamente nueva, aún en busca de sus propias teorías y métodos de investigación.

Varios autores han intentado delimitar su campo de estudio aportando múltiples definiciones de comunicación organizacional. Aunque éstas contienen diferencias sutiles, también encuentran puntos de convergencia para establecer que el campo de acción de la comunicación organizacional es el estudio de las interacciones humanas en los sistemas sociales vivos y abiertos.

La comunicación organizacional es el proceso de interacción que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Es una actividad dinámica determinada por el medio ambiente organizacional.

La comunicación organizacional es cualitativa y cuantitativamente distinta a la comunicación en otros contextos debido a la presión ejercida por la organización.

La división formal de trabajo, jerarquías, redes determinadas por la cadena de mando, multiplicidad de intereses, tec-

nología, cultura y medio ambiente son, en principio, los factores que determinan esta diferencia.

El objeto de estudio de la comunicación organizacional es describir, explicar, entender y analizar la complejidad de estas relaciones de comunicación al interior del grupo social organizado.

A pesar de que las organizaciones han existido desde tiempos antiguos, es hasta principio de siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas.

La importancia del estudio de las teorías organizacionales radica en que buena parte de los estudios de comunicación organizacional encuentran sus bases teóricas en el estudio de los enfoques organizacionales clásico, humanista, de sistemas y contingente.

La mayor parte de estas teorías establecen principios clave acerca de la comunicación en las organizaciones ya sea de manera implícita o explícita.

La teoría clásica de la organización parte de un enfoque mecanicista que considera a los individuos motivados únicamente por sus necesidades económicas. Bajo esta perspectiva plantea un sistema de comunicación vertical y descendente en el cual los procesos se limitan a hacer llegar órdenes e instrucciones a los miembros de la organización.

Como respuesta al enfoque clásico, la escuela de las relaciones humanas a partir de estudios experimentales y correlativos, intenta demostrar la importancia de una comunicación abierta en la organización.

El rendimiento organizacional está íntimamente relaciona-

do con la comprensión y el interés por parte de la gerencia acerca de las necesidades humanas, sugerencias, quejas y desahogo de los trabajadores.

Por tal motivo, los defensores del movimiento de las relaciones humanas pugnaron porque se diera mayor atención a la comunicación libre entre trabajadores y gerencia.

La teoría de los sistemas, por su parte, reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico) como de subsistemas sociales (énfasis humanista) y que ambos se encuentran interrelacionados.

Plantea que no existe una mejor forma de organizar las comunicaciones, sino que éstas se deben adaptar al medio ambiente específico para mantener su equilibrio. De ese equilibrio dependerá el éxito organizacional.

El enfoque contingente propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas organizacionales, la tecnología, el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros; esto si la organización pretende subsistir.

Contempla la diversidad de opciones para organizar la comunicación a partir del hecho de que lo eficiente en una organización puede no serlo para otra.

La validez de las teorías contingentes se delimita a casos de estudio específicos. La eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda semejar su estructura, su política y objetivos, a la configuración de las variables situacionales (tecnología, medio ambiente, gente y cultura en la que encaja). Cuando se realiza una investigación

en el campo de la comunicación organizacional se deben considerar estos factores.

La investigación empírica en el campo de la comunicación organizacional ha dado lugar a conceptos y definiciones, los cuales se deben comprender ya que a partir de ellos se pueden conducir otros estudios relacionados con la comunicación humana en el trabajo.

Los estudios de la comunicación organizacional enfatizan cinco aspectos significativos: mensajes, redes, medios, barreras y motivación.

Todo mensaje tiene un propósito en la organización. Pueden ser analizados a partir de varias taxonomías entre las cuales se destaca el estudio de la modalidad del lenguaje, el propósito del flujo comunicativo y los receptores.

El aspecto más importante de la comunicación estriba en que la unidad-mensaje llegue al receptor en sus términos y con oportunidad. Para ello se han creado en la organización redes formales e informales por las cuales fluyen los mensajes.

Todo proceso de comunicación precisa de un instrumento de manifestación que de manera implícita o explícita sea portador del mensaje, un medio.

La importancia en el análisis de los medios de comunicación en las organizaciones radica, más que en las clasificaciones, en el estudio de las posibilidades que brinda cada medio, así como la combinación de éstos para hacer llegar un mensaje.

En la investigación de la comunicación organizacional un inventario de medios descubre hasta qué punto la organización se interesa por facilitar las comunicaciones internas.

Existen barreras en la organización que impiden la emisión o el arribo de mensajes a sus destinatarios. Entre éstas se encuentran semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas. Estas últimas presentan mayores obstáculos a las relaciones humanas.

En contraposición con las barreras, la comunicación encuentra su máxima expresión cuando la información y mensajes que procesa son generadores de motivos entre los miembros de la organización. El objeto de la comunicación consiste en hacer que tanto individuo como organización identifiquen mutuamente qué espera uno del otro y a partir de ello generen sus motivos.

El papel del especialista en comunicación consiste en identificar las necesidades en los procesos interactivos de la organización a fin de proponer acciones que contribuyan a mejorar las relaciones humanas, minimizar problemas, crear un ambiente de comunicación coordinador de actividades y conciliador de intereses.

Para lograrlo es necesario observar los fenómenos de comunicación y derivar de ellos conocimientos que describan, expliquen y predigan las conductas humanas en la organización. Por ello la comunicación organizacional es considerada como una ciencia de la conducta.

El estudio en el campo de la comunicación organizacional obliga a adoptar procedimientos y técnicas de investigación que permitan reconocer qué pasa al interior de la misma.

La investigación en el campo de la comunicación organi-

zacional es el conjunto de procedimientos y técnicas de investigación utilizadas tanto en el campo como en el laboratorio para establecer y/o comprobar teorías relacionadas con la conducta de comunicación en la organización.

Los procedimientos son el conjunto de instrucciones o directrices para poner en práctica un método particular de investigación en una situación específica.

La mayoría de las investigaciones en el campo de la comunicación organizacional se han limitado a emplear procedimientos descriptivos y de campo. Esto obedece a los límites de validez interna y externa a que obliga la diversidad y complejidad de las organizaciones.

Una forma de particularizar un estudio de comunicación en la organización consiste en utilizar un procedimiento de revisión y evaluación a través de un plan de trabajo que incluya búsqueda de datos, análisis y evaluación.

Un estudio de esta naturaleza permitirá proponer acciones que contribuyan a mejorar la comunicación en la organización. Cabe destacar el hecho de que tanto los resultados como las propuestas derivadas de un estudio de revisión y evaluación, sólo serán aplicables al caso específico estudiado.

Las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos a través de los cuales realizamos un estudio de comunicación en el campo organizacional se encuentran contemplados en el amplio repertorio de la investigación en ciencias sociales; observación, entrevista, cuestionario y análisis de contenido.

Toda investigación en el campo de la comunicación organi-

zacional está sujeta a límites de validez interna y externa. El problema de la validez interna cuestiona hasta qué grado un investigador puede ejercer control sobre sus variables. La validez interna se centra en el efecto del tratamiento experimental y sus resultados de investigación. La validez externa cuestiona el grado en que esos resultados o esos descubrimientos de investigación puedan ser generalizados a otras situaciones organizacionales.

La diversidad y complejidad de las organizaciones marca la pauta para estudiarlas desde una perspectiva contingente. Los factores circunstanciales que afectan a la organización afectan también la investigación.

Por ello los estudios y la teoría de la comunicación organizacional sólo se han desarrollado en un nivel empírico.

Es tarea del especialista en comunicación adoptar una metodología propia para este campo de estudio, tomando en consideración la teoría existente, revisando los enfoques organizacionales y la particularidad (contexto social, económico, tecnológico y político) de cada organización.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Berlo, David K., El proceso de la comunicación, México, El Ate-  
neo, 1990, 239 pp.
- Borman, Ernest y otros, La comunicación: un problema de la or-  
ganización moderna, Bilbao, Ediciones Deusto, 1974, 357 pp.
- Duhalt Krauss, Miguel, Técnicas de comunicación administrativa,  
México, F.C.P. y S., U.N.A.M., 1974, 136 pp.
- Fernández Collado, Carlos (comp.), La comunicación humana: cien-  
cia social, México, Mc. Graw Hill, 1992, 468 pp.
- Flament, Claude, Redes de comunicación y estructuras de grupo,  
Buenos Aires, Nueva Visión, 1977, 221 pp.
- Flores de Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez, Hacia  
una comunicación administrativa integral, 2a. ed., México, Tri-  
llas, 1990, 369 pp.
- Goldhaber, Gerald, Comunicación organizacional, 2a. ed., México,  
Diana, 1989, 423 pp.
- Hetch, Maurice, Administración básica: principios y aplicacio-  
nes, México, Limusa, 1984, 220 pp.
- Johansen Bertoglio, Oscar, La comunicación y la conducta de la  
organización, México, Diana, 1975, 253 pp.
- Martínez de Velazco, Alberto y Abraham Nosnik, Comunicación or-  
ganizacional práctica: manual gerencial, México, Trillas, 1988,  
111 pp.
- Munch Galindo, Lourdes, Fundamentos de administración, 5a. ed.,  
México, Trillas, 1990, 240 pp.
- Pardinas, Felipe, Metodología y técnicas de investigación en  
ciencias sociales, 17a. ed., México, Siglo XXI, 1977, 188 pp.

Quijano, Santiago de, Introducción a la psicología de las organizaciones, Barcelona, P.P.U. Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales, 1987, 244 pp.

Rojas Soriano, Raúl, Gua para realizar investigaciones sociales, 7a. ed., México, F.C.P.y S., U.N.A.M., 1982, 274 pp.

Sánchez Ponce, Rosa, Comunicación y recursos educativos, Panamá, P.O.M.E.S.U.P., 1992, 79 pp.