

00466  
14



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**"LA TEORIA DE COMUNICACIÓN DE  
MANUEL MARTIN SERRANO COMO  
PROPUESTA TEORICO-METODOLOGICA  
PARA EL DESARROLLO DE UNA  
CULTURA ORGANIZACIONAL  
MEXICANA**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION  
**P R E S E N T A**  
**LIC. FERNANDO MOLINA LOPEZ**

ASESOR: MTRA. ALMA ROSA ALVA DE LA SELVA

MEXICO, D.F.

2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

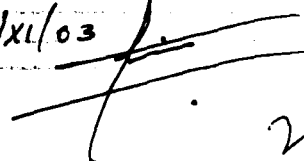
Dedico esta investigación a mi familia, también por ellos me motivo para seguir creciendo. Especialmente a mi madre por su incondicional presencia, amor, apoyo y comprensión, pero sobre todo por sus consejos y enseñanzas. También a Mariana por el apoyo técnico y moral en la realización de este trabajo.

Agradezco el apoyo de la maestra Alma Rosa Alva de la Selva asesora de la presente investigación, a la doctora Ana A. Goutman Bender y al maestro Vicente Castellanos Cerda por su interés y confianza depositados en este proyecto, y al maestro Manuel Vázquez Arteaga por haberme enseñado entre otras muchas cosas, la Comunicación Organizacional.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAH a difundir en formato electrónico e impreso, con fines de uso académico, el contenido de mi trabajo investigativo.

NOMBRE *Fernando Molina*

FECHA *18/XI/03*

FIRMA 

# INDICE.

Introducción	5
<b>1. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, VÍNCULOS Y CORRESPONDENCIAS TEÓRICO-METODOLÓGICAS.</b>	
1.1 La relación de la comunicación con la organización.	12
1.2 La Teoría de la Organización.	15
1.3 Las organizaciones contemporáneas.	16
1.4 La Teoría de la Organización y sus ópticas de aplicación.	19
1.4.1 Escuelas de la organización.	20
1.4.2 Escuela Científica.	21
1.4.3 Escuela Clásica.	23
1.4.4 Escuela de Relaciones Humanas.	24
1.4.5 Escuela de Sistemas Administrativos.	27
1.4.6 Escuela de Contingencias.	28
1.4.7 Teoría X y Teoría Y.	30
1.5 La Comunicación Humana.	32
1.6 La Teoría de la Comunicación.	34
1.7 Propuesta del Modelo de Comunicación de Manuel Martín Serrano.	37
1.8 Vínculos entre Organización y Comunicación.	40
<b>2. LAS EMPRESAS MEXICANAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.</b>	
2.1 Los nuevos tiempos organizacionales.	45
2.2 El reconocimiento de la crisis y la negociación como recurso comunicativo.	47
2.3 La globalización y las empresas mexicanas. Ejercicio para mirar los entornos.	49
2.4 El origen de las empresas mexicanas.	51
2.5 Los tiempos actuales y el sueño del primer mundo.	56
2.6 La comunicación organizacional y las empresas de hoy.	58
<b>3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL, CONCEPTOS, ENFOQUES Y APROXIMACIONES.</b>	
3.1 Cultura y organización.	67
3.2 El Concepto del Hombre en las Organizaciones.	71
3.3 Los Comportamientos Naturales y Culturales del Hombre.	72
3.4 El lenguaje y el pensamiento humano en las organizaciones.	76
3.5 El Hombre y su sentido social.	78
3.6 Las ideas y los relatos humanos.	80
3.7 El concepto del hombre en las organizaciones mexicanas.	82
3.8 El concepto de cultura en las organizaciones.	86
3.9 Mitos y ritos en las organizaciones.	91
3.10 Hacia la búsqueda de un concepto de cultura organizacional.	94

#### **4. TEORÍA DE LA MEDIACIÓN DE MANUEL MARTÍN SERRANO, Y PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS DE CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONALES.**

4.1 El pensamiento comunicativo.	99
4.2 Teoría de sistemas y comunicación.	102
4.3 La comunicación como teoría y como sistema.	104
4.4 Propuesta de un modelo dialéctico y sistémico de la comunicación.	108
4.5 La producción social de comunicación.	110
4.6 La Teoría de la Mediación.	111
4.7 Sistema de Referencia, Sistema de Cultura Organizacional y Sistema de Comunicación Organizacional.	116
4.7.1 Componentes del Sistema de Referencia.	119
4.7.2 Componentes del Sistema de Cultura Organizacional.	122
4.7.3 Componentes del Sistema de Comunicación Organizacional.	125
4.8 Modelo para el estudio de la cultura y la comunicación en las organizaciones.	132
<b>REFLEXIONES FINALES.</b>	<b>138</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>144</b>
<b>HEMEROGRAFÍA.</b>	<b>147</b>

# INTRODUCCIÓN

Los estudios de comunicación en nuestro país en los últimos años, se han caracterizado por la especialización y la construcción de nuevos objetos de estudio. Esto ha ocasionado que las ópticas para explicar los fenómenos comunicativos sean muy diversas, y a veces hasta complementarias.

Como parte de esa diversidad de ópticas, en esta investigación pretendemos estudiar a la comunicación desde una perspectiva de las organizaciones humanas. En el presente trabajo *La Teoría de Comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico- metodológica para el desarrollo de una Cultura Organizacional Mexicana*, la Comunicación Organizacional se convierte en nuestro objeto de estudio. Para ello decidimos recurrir al método analítico de la ciencia. Éste permitirá fragmentar el conocimiento comunicativo y organizacional en diversos componentes para comprender sus vínculos y correspondencias. Desde esta fragmentación es posible reconstruir su estructura, asignar significados nuevos, y por tanto producir un conocimiento innovador.

El objetivo general que se persigue es: explicar la Teoría Social de Manuel Martín Serrano para construir un modelo de conocimiento sobre la comunicación organizacional en las empresas mexicanas, que permita regular el desarrollo cultural y de comunicación.

Los objetivos específicos son; aplicar la Teoría Social de Comunicación de Manuel Martín Serrano en un ámbito empresarial; proponer un modelo flexible (adaptativo) de comunicación organizacional para que las empresas mexicanas lo puedan poner en práctica; vincular la Teoría de la Comunicación con la Teoría de la Cultura para explicar, regular y mantener el funcionamiento de las empresas mexicanas y; construir una estrategia de análisis y comprensión de la Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional en México tiene ya varios años de ser ejercida por profesionales de diversas disciplinas como son contadores, administradores, o publicrelacionistas. Los comunicólogos no teníamos un lugar predominante en su ejercicio, a pesar de que es una óptica del dominio de los especialistas en comunicación humana.

Hasta hace muy poco tiempo el ejercicio de la Comunicación Organizacional se había reconocido como una práctica de difusión de mensajes solamente. Su ejercicio profesional era, y aún lo es en algunas empresas, limitado a la elaboración de carteles, de periódicos murales, de trípticos de promoción, de imagen interna y externa. En fin, predominantemente al uso de los medios de difusión de información dentro de la dinámica organizacional.

Se olvidó equivocadamente que la comunicación es hecha por y para los humanos y que responde a necesidades de convivencia para la existencia de grupos organizados, más que al uso empírico del manejo de nuevas tecnologías de punta, por cierto, introducidas como un requisito de época, más que como un recurso eficiente de información y comunicación.

Muy pocos fueron los que entendieron que la Comunicación Organizacional podía ser mucho más que eso. Las estrategias de explicar la comunicación desde el punto de vista teórico y metodológico fueron relegadas a segundo término y simplemente no eran contempladas para su implementación en organizaciones, ni privadas, ni públicas.

En algunas empresas que sí consideraban este aspecto, se implementaron estrategias comunicativas con paradigmas extranjeros. Los modelos implementados procedían de la escuela norteamericana y de su pensamiento predominantemente administrativo. La Comunicación Organizacional inició curiosamente, desde una perspectiva que no era propia de la comunicación.

Por ello en esta investigación se propone la creación de un *pensamiento comunicativo* como eje rector para el estudio de la Comunicación Organizacional, sustentado en estrategias y concepciones propias de la comunicación humana. Este pensamiento tiene su origen en las necesidades de comunicación detectadas que hemos identificado con nuestra experiencia profesional, y que proviene de un pensamiento analítico que permite poner en tela de juicio los conocimientos sobre la comunicación, y hacer nuestra propuesta de cómo construir nuevos enfoques de interpretación.

Este pensamiento tiene que corresponderse con otros, como el administrativo, el psicológico, el sociológico, y los que de alguna manera se vean relacionados con la dinámica organizacional. Es importante considerar que el conocimiento de la Comunicación Organizacional es uno más de la comunicación humana, y ésta no puede ser concebida fuera de sus relaciones intercientíficas. Las correspondencias provienen de las perspectivas de pensamiento y aplicación, y son parte de nuestra propuesta final. El eje propio de esas correspondencias depende de una lógica relacional, que permite identificar a través de los conocimientos de cada ciencia, los significados relevantes para su explicación y aplicación en los distintos ámbitos de la Comunicación Organizacional.

Los procesos de globalización económica de los últimos años, hicieron que empresas de muchos países llegaran al nuestro y contrataran personal mexicano para su funcionamiento en territorio nacional. Ellos no contaron con que las formas de trabajar de los mexicanos eran muy diferentes a las extranjeras. Fue a través de los departamentos de comunicación que empezaron a trabajar con estrategias integradoras que permitieran comprender el concepto de las nuevas empresas desde un mismo punto de vista para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

La Comunicación Organizacional empezó a dejar de ser el uso de medios para convertirse en un trabajo teórico - metodológico que trabajaría con investigaciones, diagnósticos, sondeos, asesorías, y programas propios de la comunicación humana, para buscar un mejor funcionamiento e integración, vía estrategias comunicativas.



La Comunicación Organizacional puede ser usada e implementada en cualquier organización compuesta por personas que tengan un fin en común. Puede ser en grupos formales e informales. Basta citar como ejemplo la comunicación que tienen los vendedores ambulantes, los integrantes del Ejército Zapatista de Liberación Nacional o las organizaciones no gubernamentales. El enfoque manejado en la presente investigación es básicamente empresarial, sin embargo no por ello es ajeno a otras posibilidades de aplicación.

Para el sustento teórico de esta investigación se recurrió a la Teoría Social de Comunicación de Manuel Martín Serrano por ser a nuestro parecer una propuesta que no ha sido muy recurrida por investigadores nacionales, y porque presenta un bagaje amplio y profundo para la explicación de los fenómenos de comunicación humana.

Manuel Martín Serrano valida a la comunicación humana como un saber teórico, es decir explicativo, sustentado epistemológicamente en principios humanísticos que hacen del fenómeno comunicativo un mundo conceptual, que aplicado e interpretado correctamente nos permiten ofrecer metodologías de transformación humana viables de ser consideradas para el mejoramiento de las relaciones colectivas en las organizaciones.

La Teoría Social de Comunicación no aparece en un origen como una propuesta para investigar fenómenos de Comunicación Organizacional, pero sí se propone para el estudio de la comunión humana, lo que nos permite contemplar las adecuaciones teóricas pertinentes a nuestro objeto de estudio.

Por organizaciones mexicanas entenderemos no a *todas* y no a *todos* sus tipos. Sería demasiado pretencioso nuestro horizonte académico. Por empresas mexicanas entendemos las empresas que tienen en su personal predominantemente trabajadores nacionales caracterizados por tener un pensamiento, un lenguaje, una actitud propia de nuestras culturas locales, regionales y/o nacionales según desde donde se pretenda hacer la interpretación o la *lectura*.

Indistintamente de puestos, salarios, aspiraciones o niveles académicos, partimos de la idea de que los mexicanos tenemos *formas culturales* que nos identifican de las extranjeras. Al hablar de culturas organizacionales, porque no puede ser sólo una, a menos que hablemos del predominio colectivo, nos referimos a las *formas* de representación colectiva que nos brindan, muchas veces de manera confusa o cuestionable, una idea de las identidades culturales dentro de las organizaciones.

La polémica de lo que hoy es local, regional, nacional, internacional o global, no puede ni debe ser resuelta en una investigación de este tipo. El punto de partida considerado para abordar con precisión el enfoque serán las *formas* en que se viven las manifestaciones culturales en el trabajo, su identificación y diferenciación dentro de las relaciones comunicativas y organizacionales.

Por lo anterior nos planteamos como problema central la siguiente cuestión: ¿por qué no hay una propuesta teórico-metodológica que explique cómo estudiar las culturas organizacionales con un enfoque comunicativo?

Con este planteamiento trabajamos la siguiente hipótesis: si se construye una propuesta teórico-metodológica para estudiar las culturas organizacionales con un enfoque comunicativo, se facilitará el funcionamiento y la integración de las relaciones humanas en la organización donde se aplique.

Esta investigación se conformó en cuatro capítulos. El primero denominado **Teoría de la Comunicación y Teoría de la Organización, Vínculos y Correspondencias Teórico-Metodológicas**, pretende hacer una ubicación conceptual entre la teoría de la organización y la de comunicación. En él se explican los posibles enfoques en que pueden ser entendidas ambas para construir un sólo sentido rector de las estrategias de Comunicación Organizacional. Se contemplan los enfoques de ambas teorías para construir ópticas propias de la comunicación en las organizaciones. Se explica como la comunicación primero es humana y luego cómo asume otras vertientes complementarias. También se explica el modelo básico con el que Manuel Martín Serrano aborda la comunicación, y concluye con los vínculos propios entre comunicación y organización.

El segundo capítulo, titulado **Las Empresas Mexicanas y la Comunicación Organizacional**, presenta un contexto adecuado en el que deben ser entendidas las organizaciones mexicanas dentro de los cambios de los últimos tiempos. Se presenta la panorámica propia de las organizaciones contemporáneas y sus estrategias de posible interpretación en los procesos nacionales y globales. Se hace una revisión histórica breve para contextualizar a las organizaciones contemporáneas, y ubicarlas dentro de las transformaciones históricas que estamos viviendo. El capítulo termina con un sintético diagnóstico de lo que las empresas mexicanas y la comunicación organizacional tienen en común.

El tercer capítulo, **La Cultura Organizacional, Conceptos, Enfoques y Aproximaciones**, nos sitúa en las vertientes más importantes para comprender los conceptos humanos que hay que contemplar a nuestro parecer dentro de las organizaciones. Estos conceptos van desde la comprensión de lo humano, hasta el de cultura organizacional, pasando por el factor etológico, antropológico e incluso el filosófico. Se contempla la problemática de concebir al hombre en las organizaciones modernas, se explica la función de los mitos y los ritos y finalmente se hace una propuesta para comprender el concepto de cultura organizacional.

El último capítulo, **Modelo de Análisis y Estudio de la Cultura y la Comunicación en organizaciones** es la aportación fundamental de esta investigación. En él se creó un modelo teórico-metodológico fundamentado en la Teoría Social de Comunicación de Manuel Martín Serrano para el estudio de los sistemas culturales y comunicativos en organizaciones.

Se revisan y proponen conceptos propios de la teoría de la Comunicación como es el pensamiento comunicativo, la comunicación como conocimiento científico y como sistema. También se plantea la importancia de reconocer a la comunicación humana con un enfoque integrador basado en la comprensión y la interacción entre las personas que la conforman.

En este último capítulo, el más relevante de la investigación, se explica la Teoría de la Mediación y la Teoría Social de comunicación de Manuel Martín Serrano, para luego sobre ellas diseñar nuestra propia propuesta a través de un modelo de análisis y estudio de la cultura organizacional desde estrategias comunicativas.

El modelo propuesto considera en lo básico formas conceptuales de explicar que se complementa con mi experiencia profesional de consultor y asesor empresarial en la empresa MAR Comunicación Empresarial. Pretendimos fusionar los conceptos transformadores con el contacto directo de las necesidades de comunicación en algunas empresas mexicanas.

La idea fundamental de esta investigación es proponer otra forma de estudiar en lo práctico y en lo teórico, la comunicación en las organizaciones. Dejar de lamentar o cuestionar las formas tradicionales, y aventurarnos en nuevas rutas que faciliten o complementen lo ya existente. La lectura de esta investigación debe hacerse desde tal premisa, una propuesta crítica para el estudio y la gestión de la Comunicación Organizacional.

**CAPITULO 1.  
TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y TEORÍA  
DE LA ORGANIZACIÓN, VÍNCULOS Y  
CORRESPONDENCIAS TEÓRICO-  
METODOLÓGICAS.**

# 1. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, VÍNCULOS Y CORRESPONDENCIAS TEÓRICO METODOLÓGICAS.

## 1.1 La relación de la comunicación con la organización.

Iniciaremos este apartado explicando las relaciones conceptuales que existen de manera directa entre los estudios de la comunicación con las organizaciones. Es importante comprender desde un principio cuáles son sus nexos para que en el transcurso de la investigación se comprenda la utilidad y ventaja de su estudio conjunto en el ámbito de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es una disciplina que deriva de la comunicación humana. Esta se entiende como un conocimiento derivado y vinculado directamente a las ciencias humanas y sociales. Hay que reconocerla como un conocimiento de carácter intercientífico, es decir un saber donde confluyen de manera simultánea, fenómenos de diversas índoles que conforman sus procesos y sus dimensiones.

Para la investigadora de la Universidad Iberoamericana, Margarita Mass, hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. La investigadora opina: "de la comunicación y de su adecuado manejo, depende en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua".<sup>1</sup>

La comunicación en las organizaciones demanda comprender la relación entre los saberes comunicativos y organizacionales. Sin embargo, su objeto de estudio concreto son los fenómenos de comunicación que se dan al interior y exterior de las organizaciones. Estudia las formas, los medios, las estrategias, los discursos, la oralidad, las interacciones, los rumores, la comunicación no verbal, la kinésis y la proxemia, los comportamientos, los flujos de información, y desde luego, la cultura de las organizaciones. Todo ello desde diversos contextos que le dan diversos significados.

Gerald Goldhaber, investigador y pionero en este conocimiento, define a la comunicación organizacional "como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mass, Margarita. La Comunicación como Factor de Cambio en una Organización. Artículo publicado en Espacios de Comunicación 3 coordinado por Javier Esteinou Madrid y editado por la Universidad Iberoamericana en 1988, p.159.

<sup>2</sup> Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional, Ed. Diana, México, D.F., 1989, p.23.

En esos flujos y en esas redes, los comunicólogos organizacionales, somos los encargados de trabajar en el diseño de acciones comunicativas con el propósito de evaluar, investigar, diagnosticar, asesorar, producir, distribuir, analizar, proponer y explicar, los procesos de comunicación que aparecen en las dinámicas organizacionales.

En el ámbito organizacional los comunicólogos trabajamos con la información y la comunicación, a través de proyectos de investigación, consultorías, asesorías, y sobre todo con propuestas de programas que se ajusten a las características y problemáticas comunicativas propias de cada organización. El trabajo del comunicólogo organizacional está fundamentalmente dirigido hacia la **mejora, el fomento y la integración** de las relaciones humanas.

Nuestro trabajo es perfectamente distinguible de otras disciplinas con las que trabaja de forma conjunta en las organizaciones. Así como el psicólogo social toma como principal objeto de estudio los comportamientos diversos; el administrador, el control y la operatividad; el publicrelacionista la imagen; el contador la logística de recursos; el ingeniero industrial la calidad de los productos; el comunicólogo organizacional trabaja primordialmente con los flujos de información y comunicación, que se necesiten para garantizar un entendimiento pertinente y oportuno, entre los actores de la organización.

La comunicación organizacional en nuestro país ha tenido una modesta presencia. Los empresarios mexicanos aún no reconocen la importancia de la comunicación en sus empresas y no sólo eso, sino que cuando la consideran lo hacen de una manera que tergiversa los principios esenciales de la profesión.

Margarita Mass se refiere a esta problemática y dice: " muchas organizaciones no han aceptado aún que la comunicación debe ser integrada a la estructura de su institución, con un papel de primordial importancia en el logro exitoso de sus objetivos, de ahí la necesidad de hablar de los significados y las posibilidades de la comunicación como factor de cambio en la organización ".<sup>3</sup>

El momento histórico que se vive en las organizaciones nacionales necesita un cambio de perspectiva comunicativa para ser más competitivos en las nuevas estrategias organizacionales.

Sin embargo, a la mayoría de las empresas mexicanas, que generalmente son de carácter familiar, se les implementan políticas y visiones que no contemplan la diferencia y la correspondencia, entre un saber teórico o estratégico, y uno práctico u operativo. La percepción que predomina es que la comunicación son los medios o canales que permiten la difusión de mensajes, y no los programas de comunicación que buscan lograr un entendimiento y una integración eficientes.

---

<sup>3</sup> Mass, Margarita. Op.cit. p. 159

Existe una visión tergiversada de cuál es la función organizacional de la comunicación, y aún no se acepta como una inversión para el desarrollo organizacional, sino como un gasto, que en muchas ocasiones es considerado opcional. No es raro por ello, que con las crisis financieras de las empresas mexicanas los primeros departamentos que desaparecen, sean los de comunicación.

Esta óptica basada en la experiencia, lo que ha hecho con el tiempo no es sólo desacreditar la disciplina, sino que ha sido una carga para el desempeño y desarrollo de las funciones de la comunicación organizacional. Es más reconocida como una práctica, que como una estrategia de planeación.

El trabajo estratégico con el que cuenta el comunicólogo organizacional no es, ni debe ser sólo pragmático. Como parte de la comunicación humana, la organizacional es una disciplina que se sustenta en el conocimiento profundo de las personas que habitan la organización, de sus formas sociales, organizacionales, religiosas, culturales, étnicas, económicas, lingüísticas, etcétera. Ello hace que se tenga que recurrir a un gran número de conocimientos sobre el ser humano que contemple todas las posibilidades de integración y funcionamiento humanístico y organizacional.

La búsqueda de objetos de estudio organizacionales y de metodologías que nos permitan explicar, investigar y transformar la organización, es el trabajo intelectual del comunicólogo que se dedica a esta profesión.

Una formación humanística, sociológica, psicológica y cultural que contemple los entornos y los contextos de las organizaciones, es indispensable para el ejercicio efectivo y transformador de la comunicación.

Por lo anterior se debe recurrir a los conocimientos científicos que se tengan al alcance para desempeñar de manera integral la profesión. El estudio de la comunicación y de la organización demanda necesariamente saberes que nos hagan comprender sus filosofías, sus misiones, sus objetivos, sus fenómenos, sus interacciones, sus características y sus contextos, es decir un conocimiento explicativo que ofrezca sentido y definición a la organización desde la comunicación. Ese conocimiento es al que me referiré en lo sucesivo como un saber teórico.

En este sentido la teoría de la organización y la de la comunicación, con sus sustentos epistemológicos y científicos, buscarán los puntos de encuentro y de coincidencia para que desde ambas, se pueda hacer un acercamiento sistemático hacia la construcción de sus nuevos saberes.

Este primer capítulo está dedicado a presentar los vínculos que hay entre la Teoría de la Comunicación y la de la Organización, para establecer sus correspondencias en el estudio propio de la comunicación organizacional.

## 1.2 La Teoría de la Organización.

Las organizaciones tienen un origen milenario. Existen desde que el hombre tuvo conciencia de la necesidad de vivir con otros, en comunidad. Las organizaciones humanas tienen su origen en los clanes, en las hordas, y en las comunas que reconocían el concepto primitivo de organización basado en la familia. De personas que tenían como compromiso con la comunidad, el desempeño de tareas diversas con el fin de garantizar la existencia biológica y social del grupo.

La familia fue la primera organización humana reconocida. En ella necesariamente tenía que existir un ordenamiento colectivo que diera sentido a la convivencia, a la conservación del grupo mismo y a sus relaciones con otras familias de la comunidad. Ese ordenamiento era lo que las hacía distintas de las otras.

En nuestros días las organizaciones humanas han tenido un cambio radical respecto a las primitivas. Las podemos entender en primera instancia, como el resultado de devenires históricos y sociales que han mutado sus formas y características.

Para entender a las organizaciones hay que tener en cuenta que están conformadas por hombres, por seres humanos que tienen necesidades de sobrevivir, pero también de ejercer sus voluntades y puntos de vista. Ellas surgen con la intención de permanecer y buscar su propia reproducción, pero al mismo tiempo lo hacen en discordia por el enfrentamiento de intereses de sus miembros.

Las discordias, que por naturaleza existen en las agrupaciones humanas, tienen que ser disipadas para lograr el objetivo primordial por el cual existe una organización. En ellas habrá acuerdos para llegar a ese objetivo, pero no todos estarán conformes con ellos. Los procesos de comunicación son la manera de negociar y regular esas diferencias.

Las organizaciones son un fenómeno humano. Son propensas al éxito y al fracaso. Las decisiones sobre su estructura y funcionamiento son resultado de cómo se piensan, cómo se dirigen, cómo se conciben, son por tanto, consecuencia de necesidades y voluntades humanas.

Es muy importante tener presente esta consideración porque en la época que vivimos, caracterizada por el predominio de la ciencia y la técnica, con frecuencia se margina el sentido humanista de las organizaciones.

En un principio las organizaciones fueron estudiadas por la sociología de la organización y no por la administración, tampoco tenían un enfoque comercial o empresarial como ahora. Hay que tener presente que el auge de la Teoría de la Organización fue en la década de los años cuarenta.



Renate Mayntz investigador y estudioso de la sociología de las organizaciones dice: "la empresa moderna pertenece a las organizaciones más recientes; nació con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales que hicieron a ésta posible".<sup>4</sup>

La dinámica social del hombre ha permitido la diversificación de las organizaciones. En la época actual encontramos una gran cantidad que existe para muy diversos fines y que son conformadas por personas que se identifican plenamente con sus objetivos. Ejemplos de ellas son las empresas públicas, las privadas, las de asistencia social, las de servicios, las de bienes, etcétera. Hay una gran variedad diferenciadas principalmente por los objetivos que persiguen.

El carácter humano y el carácter social son los primeros elementos que permiten comprender los nexos entre la organización y la comunicación.

La dinámica social ya mencionada gesta el nacimiento, la desaparición, y la actualización de organizaciones que históricamente cumplieron un cometido y que de acuerdo con las necesidades han tenido que transformarse. Estas necesidades conformaron desde hace mucho tiempo tipologías organizacionales que hoy nos son muy familiares. El Estado, la educación, las iglesias, los medios de comunicación, los partidos políticos, los clubes deportivos, las organizaciones no gubernamentales, las de derechos humanos, son todas ellas, producto de necesidades y voluntades históricas.

Las organizaciones, desde que existen, han tenido la imagen de representar un orden social reconocido por las sociedades mismas en que nacieron. Las organizaciones presentan a las personas, una *idea natural* de algo que no lo es. Ellas como ya lo dijimos, son creadas, son productos humanos para el servicio del hombre mismo.

La organización tal como la conocemos y percibimos, es producto de la modernización. La revolución industrial fue testigo del surgimiento de este tipo de organizaciones y desde entonces han tenido constantes desarrollos, desde el punto de vista económico, político, cultural y de comunicación.

### **1.3 Las organizaciones contemporáneas.**

Desde el punto de vista de la sociología, las organizaciones modernas tienen las siguientes características: independencia institucional de otras organizaciones; por los fines u objetivos que persiguen; por su estructura diferenciada en órdenes jerárquicos y atribución de roles; y por la racionalidad que hace que funcionen como lo hacen.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Alianza Editorial, Madrid, 1990, p.14

<sup>5</sup> Mayntz, Renate. Idem. p. 25

El surgimiento de las organizaciones contemporáneas, implicó que se independizaran institucionalmente de los sistemas familiares, económicos y sociales a los que pertenecían de origen, para cumplir con nuevos fines específicos de producción de bienes y servicios. Ello las llevó a crear nuevos objetivos de acuerdo a nuevas necesidades y tiempos históricos.

Conformadas de manera independiente de los sistemas familiares y regionales, hubo la necesidad de gestar nuevas estructuras, que desde un inicio fueron jerárquicas. La división del trabajo y el reconocimiento de jefes y empleados hizo de las organizaciones procesos humanos mecánicos, pero que al fin y al cabo funcionaban. Con una estructura diferenciada de la familia y de los grupos sociales a los que se pertenecía, y un sistema de papeles o roles organizacionales, éstas empresas se mantuvieron funcionando así por varias décadas.

La racionalidad con que funcionaron estas nuevas organizaciones fue otra de sus características. Esta racionalidad era referida a cómo la organización planeaba llegar al fin para el cual había sido creada, no tenía mucho que ver con que si los objetivos eran racionales o no. Muchas organizaciones tienen planeados objetivos verdaderamente irracionales y funcionan, o al menos existen como organizaciones y así son reconocidas en una comunidad.

Pero las necesidades de entender a las organizaciones no sólo fueron de adecuación económica y social. Las organizaciones tuvieron con el tiempo, nuevas necesidades de integrarse mejor, de comprender cuáles eran sus funciones, sus objetivos, sus políticas y en general, su dinámica interna y externa. Entre estas necesidades se encontraron las de mejorar sus sistemas de información y comunicación. De ellas hablaremos más adelante con mayor profundidad. Por el momento sólo es importante comprender cómo la comunicación surge de una necesidad evolutiva e histórica de las mismas organizaciones.

Si las organizaciones modernas son derivación de otras a las cuales pertenecieron, con el devenir histórico ellas darán origen a otras nuevas. Unas dependen de las otras. El surgimiento de las organizaciones es una forma de existir en sociedad bajo determinadas condiciones y no pueden ser entendidas como entes aislados, hay que explicartas desde diversos contextos que las determinan de manera directa e indirecta. Esos contextos son políticos, económicos, sociales y culturales.

Para el investigador Manuel Castells las organizaciones son sistemas específicos de recursos que se orientan a la realización de metas específicas<sup>6</sup>. De aquí partiremos para precisar más el concepto.

Una organización será entendida en lo sucesivo como *un conjunto de personas que unidas por estrategias comunes y acuerdos basados en la comunicación y la*

---

<sup>6</sup> Castells, Manuel, *La Era de la Información. Economía, sociedad y cultura* Ed. Siglo XXI, 2ª ed. vol. 1, México, D.F., 2000, p.180.

*convivencia, intentan buscar el cumplimiento de objetivos para el bien común, a través de la constitución formal de un grupo socialmente reconocido e identificable de otros.*

Las organizaciones tienen como finalidad primordial construir y conservar un orden colectivo entre los miembros que las integran. Tienen como objetivo primordial su conservación y reproducción para el cumplimiento de los objetivos por los cuales fueron creadas. Su dinámica natural está enfocada a reproducirse a sí mismas y lograr una permanencia dentro de los entornos y contextos de su funcionamiento.

Las organizaciones se pueden clasificar de acuerdo a sus fines, así tendremos a las *instituciones* y a las *empresas*. Las primeras las entenderemos como las organizaciones que tienen como fin primordial legitimar un reconocimiento y una presencia social, política, económica o cultural, bajo una estructura normativa de carácter social específica. Las segundas tienen como fin primordial el lucro a través de la oferta de bienes y servicios para diversos públicos o clientes dentro de un mercado financiero que les sirve como escenario de acción.

El enfoque de nuestra investigación está dirigido fundamentalmente a las empresas, que desde luego no dejan de ser organizaciones y en ocasiones hasta instituciones. La diferencia que hacemos es para diferenciar los conceptos e identificar sus vínculos y límites conceptuales. En el capítulo dos se hace énfasis en el perfil de las empresas que consideramos importantes. Lo anterior no nos impide de ninguna manera adecuar de manera correcta los enfoques y las propuestas de esta investigación al estudio directo de organizaciones sociales o civiles, o a instituciones públicas o privadas. La diferenciación es para la comprensión de conceptos.<sup>7</sup>

Las organizaciones tienen y viven sus propios tiempos. Las organizaciones modernas se diferencian de las pasadas por la forma en que trabajan y por los fines para los que fueron creadas. La división social del trabajo y la asignación de puestos de mando y servicio, hicieron de las empresas de hoy, organizaciones con un funcionamiento y una estructura totalmente diferente a las famosas y tradicionales empresas familiares y regionales o locales.

El crecimiento social y económico que impulsó a que las empresas se desarrollaran en un mundo industrializado, y que se necesitaran más bienes y servicios, hizo de pequeños negocios grandes compañías. Estas lograron durante el pasado siglo, colocarse a niveles internacionales que gestaron una economía mundial de dimensiones jamás imaginadas. Su crecimiento y expansión fue de tal dimensión que hoy podemos hablar de grandes corporativos que dominan y regulan el mercado global de bienes y servicios.

---

<sup>7</sup> La diferenciación de estos conceptos aún causa polémica. Para los objetivos de esta investigación pensamos que lo más adecuado para enfrentar las diferencias conceptuales es atender el sentido práctico de los conceptos. De esta manera es como en el trabajo de la comunicación organizacional se pueden tener elementos más o menos claros de gestión en las organizaciones. A fin de cuentas organización, institución y empresa, están constituidos por personas que buscan un solo objetivo de acuerdo con el objetivo para el cual fueron creadas. Desde luego que la discusión queda abierta y planteada, pero esta investigación no pretende resolverla.

La internacionalización de las empresas es hoy una realidad que obliga a todas las economías del mundo a integrarse en su lógica mercantil y financiera. El capital privado, a principios de este siglo, es el referente de existir y de avanzar, es el indicador del progreso y la modernización, es el alma de las filosofías neoliberales que funcionan con una óptica basada en la libre circulación de capitales.

Con la importancia ya mencionada de las organizaciones contemporáneas, surgieron en diversos momentos de su desarrollo, necesidades de explicarlas y concebirlas en sus diferentes momentos históricos, de acuerdo a su estructura y su funcionamiento. A lo largo de estos periodos aparecieron cuestionamientos sobre su eficiencia, sus servicios, sus productos, su productividad y desde luego, sus procesos y productos comunicativos. Esos cuestionamientos hicieron de las organizaciones un objeto de estudio para plantear nuevos horizontes para su propio desarrollo.

## **1.4 La Teoría de la Organización y sus ópticas de aplicación.**

La sociología y la administración se ocuparon en las organizaciones, de responder a sus nuevos retos y a sus nuevas dimensiones de desarrollo. Se creó desde una óptica administrativa de recursos y de personas, propuestas que explicaron el sentido de ser de las empresas. A esas explicaciones se les llamó Teoría de la Organización.

La Teoría de la Organización será entendida como el conjunto amplio de conocimientos con enfoque multidisciplinario o intercientífico, que busca construir metodologías de análisis, investigación y desarrollo organizacional. Proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el funcionamiento eficiente de las organizaciones.<sup>8</sup>

La Teoría de la Organización es necesaria para comprender y transformar las empresas. Su explicación teórica y metodológica requiere de la atención de cuatro ópticas fundamentales: su estructura, su funcionamiento, su aspecto formal y su aspecto informal<sup>9</sup>.

Las organizaciones cuentan con estos cuatro elementos. Independientemente de sus dimensiones, necesariamente integran en su concepto estas cuatro vertientes. Ellas nos servirán como referentes de análisis para hacer una aproximación a nuestro objeto de estudio.

---

<sup>8</sup> Esta definición ha sido trabajada por mí y por otros compañeros consultores en el trabajo cotidiano de consultorías organizacionales. Su uso es indistinto para empresas privadas y públicas.

<sup>9</sup> Estos cuatro aspectos son contemplados desde una perspectiva administrativa con aplicaciones al análisis de comunicación en las organizaciones. Para profundizar en ellos se sugiere consultar el texto de James Gibson Las Organizaciones, publicado por Mc Graw-Hill en México, D.F., en 1996.

La estructura es el conjunto de componentes o elementos que dan forma a una organización. Son las instancias conceptuales y ordenadoras las que permiten comprender cómo es el *alma* de la organización. Implica además, el trabajo de identificación y comprensión de sus relaciones. Sus vínculos, son los que permiten comprender el significado claro y concreto de su existencia y los que darán sentido a las otras tres ópticas organizacionales.

El funcionamiento de las organizaciones es la manera en cómo se lleva a cabo la logística y operatividad del diseño de la estructura organizacional. El funcionamiento debe considerar de manera directa los lineamientos para los cuales fue creada cada organización. El funcionamiento también se hace a través de conocer cuáles son los vínculos y relaciones pactados por cada individuo y cada departamento con los demás. En él se basa la correcta distribución estratégica del trabajo.

El aspecto formal presente en la estructura y en el funcionamiento organizacional, es entendido como el cumplimiento de la normatividad y sus políticas, que de principio debe corresponder a los lineamientos originales para los cuales fue creada cada organización. El aspecto formal es lo que se espera que logren y hagan, tanto las personas, como los departamentos.

El aspecto informal es aquello que no está contemplado de manera estratégica, pero que en la marcha de la dinámica organizacional, se va integrando de una manera contingente a las formas de trabajo originales. Este aspecto no es planeado, es improvisado o producto de la creatividad y recursos empíricos de los mismos trabajadores, que en un afán de hacer una tarea más fácil, crean sus propias estrategias en función de sus propias facultades y recursos disponibles.

Las cuatro ópticas han sido estudiadas fundamentalmente por la administración. Es a ella a quien le debemos la explicación de sus fenómenos dentro de las organizaciones. Por ello haremos una revisión de cuáles han sido sus principales propuestas para entender de manera general, los elementos mínimos que intervienen en los diferentes ámbitos organizacionales.

## **1.4.1 Escuelas de la Organización.**

La Teoría de la Organización no puede ser estudiada al margen del desarrollo del pensamiento administrativo. Desde hace tiempo las propuestas de estudiar las organizaciones con este enfoque han tenido resultados satisfactorios. La historia y el devenir mismo de las organizaciones han obligado a la administración a evolucionar sus formas y conceptos, sin embargo no existe una teoría que explique de manera mágica y única a las organizaciones modernas.

Las empresas contemporáneas funcionan en la práctica con modelos híbridos resultado de diversas propuestas teóricas. Esa hibridación responde a las necesidades propias de cada empresa, que retoman sistemáticamente, las que consideran más pertinentes para el cumplimiento de sus objetivos. Por ello se explicarán a continuación los principios fundamentales de las escuelas más importantes, y por las cuales las organizaciones, de una u otra forma han tenido que pasar. Ellas son: la escuela científica, la escuela clásica, la de relaciones humanas y la de sistemas administrativos.

Estas escuelas han tenido vigencia y caducidad a lo largo del tiempo como pensamientos predominantes en las organizaciones. Sin embargo aún existen en la práctica muchos de los elementos que propusieron en su origen, particularmente las empresas mexicanas y algunas transnacionales que funcionan con una cultura laboral propia de nuestro país.

### **1.4.2 Escuela Científica de la Administración.**

La escuela científica de la administración es la más antigua y la más tradicional. Fue propuesta en Estados Unidos por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y continuada por Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, entre otros.

El nombre de esta escuela, se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia en las organizaciones.

Esta escuela propone aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia operativa. Al mismo tiempo da más importancia al aspecto cuantitativo de la producción de bienes y servicios, y a la división del trabajo del personal en las organizaciones. Las relaciones organizacionales propuestas por esta escuela son verticales, es decir de mandos hacia subordinados.

Ella tiene como principio fundamental entender que las organizaciones son como una máquina en donde cada engranaje debe funcionar a la perfección, de tal manera que si falla uno, los demás también, pero si todos funcionan se alcanzan los objetivos de manera mecánica y general.

El objetivo a cumplir era asegurar al máximo la prosperidad del patrón, junto con la máxima prosperidad del empleado. Con ello se pretendía conseguir una identidad correspondida de intereses entre los patrones y los empleados.

Lo anterior se fundamentaba en la certeza de que los "verdaderos intereses" de ambos, son únicos.

Otros objetivos propuestos originalmente por Taylor fueron:

- 1.- Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano.
- 2.- Adaptación del personal operativo a la propia tarea.
- 3.- Enriquecimiento de los operativos para que respondan a las exigencias de sus respectivas tareas.
- 4.- Mayor especialización del personal.
- 5.- Establecimiento de normas y funciones bien detalladas de operatividad en el trabajo.

Esta escuela tiene como base la división del trabajo perfectamente definida. La unidad de mando y la centralización de la toma de decisiones por parte de los gerentes científicos. Ese vínculo vertical de dirigir, de decidir, de controlar debe ser correspondido por el de obedecer y trabajar por la causa de la empresa. Ejemplos de este pensamiento los encontramos en la estructura y funcionamiento del ejército o de la iglesia, donde las instrucciones son órdenes que deben seguirse al pie de la letra bajo la consigna de recibir un castigo si se sale de la norma.

Debido a que las relaciones entre los mandos superiores y los subordinados son de estricta obediencia, el vínculo que predomina es el informativo, el de recepción y cumplimiento de órdenes. El diálogo y la reflexión no tienen lugar en las relaciones organizacionales.

La especialización de las tareas es otra característica importante de esta escuela. Nadie puede hacer otra cosa más que para lo que fue contratado, sólo debe y puede hacer su trabajo, porque él es el especialista. En otros puestos se colocan otros especialistas diferentes. El mejor ejemplo es la forma de reclutamiento de personal a través de los nuevos talentos o *head hunters*. El nuevo gobierno en el país ha recurrido a esta práctica.

Esta escuela tiene como principio fundamental el trabajo mecánico, el afán de producir bienes y servicios dentro de normas y políticas laborales asfixiantes y nada flexibles. Esta escuela es la que predominó desde el siglo XVIII cuando se originó con la Revolución Industrial, continuó con las empresas de carácter familiar y se mantuvo como pensamiento administrativo predominante en las organizaciones hasta mediados del siglo pasado.

Lo paradójico de algunas organizaciones contemporáneas, es que retoman las ideas de la escuela clásica como estrategia predominante para su funcionamiento y desarrollo organizacional. Una organización que sólo use esa postura ya no existe, salvo los ejemplos mencionados.

### 1.4.3 Escuela Clásica de la Administración.

La escuela clásica de la administración tiene sus orígenes en Francia y fue propuesta por Henry Fayol (1824-1925). Este autor igual que Taylor trató de demostrar que la productividad en una organización se lograría sólo con previsión científica y métodos adecuados de gerencia.

Fayol afirmaba que la teoría clásica debía caracterizarse por el énfasis en la estructura de las organizaciones para lograr la eficiencia. Esta es la principal diferencia con la escuela científica de la administración.

En esta escuela se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas. Esas partes pueden ser de carácter institucional, como departamentos o gerencias y pueden ser también personas.

Henry Fayol define a la organización como *cualquier iniciativa humana hecha para alcanzar determinados objetivos*.

A las organizaciones las entiende desde dos puntos de vista: el formal y el informal.

La organización formal, dice el autor, es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con un criterio establecido por aquellos que manejan los procesos de toma de decisiones. Es la organización planeada, la que está en el papel.

La organización informal es la que "emerge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. Se forma a partir de las relaciones de amistad o antagonismo, o del surgimiento no contemplado en el diseño organizacional, de grupos que no aparecen en el organigrama o cualquier otro documento formal. La organización informal surge a partir de las relaciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos".<sup>10</sup>

Fayol entendía que la organización era una estructura, pero una estructura muy influenciada por la concepción científica de la organización. No hubo un desfase importante entre una y otra. La teoría clásica no tuvo un gran avance, sin embargo es importante conocer sus propuestas.

Para esta escuela la organización debe centrar sus estrategias de funcionamiento en la estructura y en la forma. Al asumir esta postura gestaba su propio estatismo y limitaciones.

La teoría clásica se fundó desde las siguientes características organizacionales:

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., Colombia, 1987. P. 83



- 1.- División del trabajo.
- 2.- Autoridad y responsabilidad.
- 3.- Unidad de mando.
- 4.- Unidad de dirección.
- 5.- Centralización.
- 6.- Jerarquías.

A pesar de que Fayol ya consideraba el aspecto formal e informal, su perspectiva de análisis y estudio se concentró, como se puede ver, en el aspecto formal de las organizaciones. Posteriormente otras escuelas cubrirían sus deficiencias.

### **1.4.4 Escuela de Relaciones Humanas.**

Esta escuela surgió en Estados Unidos y fue propuesta y desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Surgió como una respuesta a la teoría clásica de la administración y pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial en la que la tecnología y el método en el trabajo fueran lo más importante en el funcionamiento de las organizaciones.

La propuesta de las relaciones humanas surgió de la necesidad de corregir las tendencias a la deshumanización en el trabajo desarrolladas por la aplicación de métodos rigurosos a los cuales eran sometidos los trabajadores en las organizaciones. También se pretendió integrar las llamadas ciencias humanas al funcionamiento organizacional, particularmente la psicología y la sociología. La filosofía también tuvo cabida y la comunicación, aunque ésta de manera muy discreta, ya que con el nuevo humanismo las relaciones comunicativas tuvieron que cambiar aún no de manera estratégica, eso sería hasta años después.

Debido al fracaso que se tuvo con la escuela científica, por inconformidades, disgustos, injusticias, se pensó dar mayor consideración a los trabajadores, no sin descuidar los objetivos primordiales de las empresas.

Por primera vez se concibió al trabajador no sólo como eso, sino como un ser humano con ideas, con iniciativa, con creatividad e ingenio, con sentimientos y con necesidades que iban más allá de la realización simple de tareas económicamente remuneradas.

La psicología social ingresó por primera vez al estudio de grupos en el trabajo para mejorar las condiciones de producción y convivencia. A diferencia de la escuela

científica, la de relaciones humanas utilizó por primera vez el recurso de la comunicación como un factor importante de integración y convivencia organizacional.

Una pretensión primordial fue la de hacer sentir útil a los trabajadores para gestar un sentimiento de pertenencia y colaboración directa y cálida con la organización. El sentirse parte integral de los procesos laborales implicaba cierto placer y orgullo de se parte fundamental de una causa laboral en la cual ellos eran los principales protagonistas. Ello gestaría una identidad laboral y un gran sentido de pertenencia que daría a las organizaciones beneficios directos en su productividad.

En la integración y buen funcionamiento de grupos de trabajo, se buscó que el trabajador estuviera contento y satisfecho con su propio trabajo. Sus labores se canalizaron para ofrecerte una satisfacción no sólo con su salario, sino con sus necesidades individuales y grupales.

La concepción de esta escuela era que la organización más satisfecha era la más eficiente. Esa particular atención hacia los trabajadores fue gestada para elevar la productividad y las condiciones favorables de la misma organización. Aquí es donde se empieza a reconocer la importancia de crear y mantener una cultura laboral y un clima organizacional satisfactorio para los trabajadores.

Si la escuela científica se caracterizaba por tener una estructura donde no había retroalimentación ni procesos de comunicación, la de relaciones humanas sí los considera y propone condiciones más cómodas y fáciles de lograr los objetivos organizacionales.

Las estrategias con las cuales trabajó esta escuela fueron:

- 1.- El entender a la organización como grupos de personas.
- 2.- El lograr un énfasis en las personas y en sus características.
- 3.- El procurar un funcionamiento organizacional inspirado en sistemas propios de la psicología.
- 4.- El reconocer la autonomía del empleado.
- 5.- El construir objetivos organizacionales basados en la confianza y la apertura, tanto de la organización como de su personal.
- 6.- El procurar hacer e integrarse al trabajo con dinámicas intergrupales e interpersonales.

Como se puede apreciar los esfuerzos estaban más encaminados a la cooperación humana que a la eficiencia pragmática e inmediata. Con ello según Elton Mayo se resolvería el conflicto organizacional que habían gestado desde su origen las

escuelas científica y clásica: la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos personales de los empleados.

Mayo puso en práctica sus ideas en varias organizaciones. En todas trabajó con grupos y de manera individualizada. Se acercó al personal y trató de conocer cómo eran y que querían de ellos, de su grupo y de la organización en general. Se dio cuenta de la gran diversidad de enfoques y percepciones y trató de ir cambiando las cosas para que se cumplieran las nuevas necesidades detectadas.<sup>11</sup>

Después de poner en práctica sus observaciones Mayo afinó los principios básicos de su propuesta:

- **El nivel de producción es resultado de la integración social.** Comprobó que el nivel de producción está determinado por las normas grupales y expectativas que involucra. Mientras más integrado esté un grupo, mayor será la disposición a producir.
- **Es importante considerar el comportamiento social de los empleados.** Se comprobó que el comportamiento de los individuos está apoyado en el del grupo al que pertenecen.
- **Hay que tener presente las recompensas y sanciones sociales.** Debido a que el pertenecer a un grupo se respetan las normas, las creencias y las expectativas de éste, los comportamientos de los individuos son evaluadas por el resto de los integrantes de grupo, ello les permite ser o no aceptados. Las recompensas y sanciones hechas por el grupo, son simbólicas y repercuten significativamente en los trabajadores.
- **Los grupos informales son también parte de la organización.** Se ponía atención a los grupos que fuera de toda normatividad formal, asumían conductas no previstas en su desempeño laboral. Su estructura y formación no coincide con los propósitos y estructura definidos por la organización.
- **Las relaciones humanas hay que procurarlas.** Había que tener particular atención a los vínculos de las personas y los grupos, procurando su participación y aceptación.
- **La importancia del cargo determina roles.** Los diferentes cargos asumidos sitúan a las personas en la convivencia cotidiana en la organización.

Esta escuela tiene un enfoque basado en las personas y en la flexibilidad. Se entendió por primera vez que no todas las personas que habitan una organización son iguales y que se tenía que lograr el reconocimiento de una identidad individual

---

<sup>11</sup> Chiavenato registra en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración ya citado con anterioridad, un ejemplo que permite comprender a fondo la intención de esta escuela. El ejemplo es de una fábrica perteneciente a la *Western Electric Company*, ubicada en la ciudad de Chicago. Es recomendable su consulta de la página 108 a la 113.

con la empresa antes de lograr una grupal. Esta perspectiva logró ubicar a los trabajadores ya no sólo como eso, sino como seres humanos con necesidades, gustos, aspiraciones, ideas y preferencias diversas y subjetivas. A partir de esta escuela es que surge el interés particular por estudiar las diferentes formas que asumen las culturas organizacionales. De ellas profundizaremos hasta el tercer capítulo.

## 1.4.5 Escuela de Sistemas Administrativos.

La escuela de sistemas administrativos es más flexible e integradora que las anteriores. Esta supone que la organización es producto de la intervención simultánea e interdependiente de una gran diversidad de situaciones tanto internas como externas de la organización<sup>12</sup>.

Si se entiende por sistema, un conjunto ordenado de elementos para el cumplimiento estratégico de objetivos, las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas. Pero ese ordenamiento no podría ser estudiado sin comprender como se sitúan en los contextos diversos en que se presentan y sobre todo, cómo se relacionan para dar sentido de ser al sistema mismo.

Las relaciones que existen entre los elementos del sistema permiten visualizar, comprender, estudiar y evaluar las condiciones de la estructura de una organización, y por tanto, su funcionamiento. Ello facilita el control de las variables más importantes, y conducirlas hacia los objetivos deseados.

La escuela de sistemas administrativos es un pensamiento de la organización que tiene como característica la mayor flexibilidad organizacional. Permite el análisis y estudios mucho más sistemáticos y complejos para explicar lo que significa en toda su magnitud una organización.

Para el estudio y análisis de este pensamiento es conveniente que se tenga una óptica de análisis profunda, basada en lo que hemos llamado en consultoría de organizaciones las *miradas* de la organización. Éstas reconocen tres tiempos organizacionales: el retrospectivo, el coyuntural y el prospectivo.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Para comprender cómo las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas se recomienda la lectura *Imágenes de la Organización* de Gareth Morgan libro publicado por la editorial Alfaomega, en México, D.F. en 1991.

<sup>13</sup> Este concepto de tiempos organizacionales es usado por mí en los trabajos académicos y de consultoría. Responde a los sucesos o hechos tanto internos como externos, que afectan de manera importante a las empresas y que está determinado por su propio desarrollo organizacional. Esos sucesos son de diversas índoles y se convierten en variables específicas y muy particulares que hacen diferentes las estructuras y el funcionamiento de cada organización. Esas variables pueden ser producto de una devaluación, de una quiebra, de la introducción de nuevas tecnologías, del cambio de accionistas, de la rotación excesiva de personal, de cambios políticos en un país, de una quiebra financiera internacional o de una catástrofe natural como un sismo o inundación.

El tiempo retrospectivo responde a variables de carácter histórico que han permitido a una organización llegar hasta donde se encuentre. Son los factores que antecedieron las circunstancias actuales, los elementos más relevantes para la fundación, el mantenimiento y la conservación de la organización misma.

El tiempo coyuntural es lo que sucede en el presente. Es lo que pasa en la actualidad y que amerita ser evaluado como una variable más del sistema. Es producto de las situaciones pasadas que le dieron vida.

El tiempo prospectivo es el visualizar el futuro de la organización para prever posibles escenarios y tomar las decisiones más convenientes en el tiempo coyuntural.

Estos tiempos de las *miradas* organizacionales son sólo algunas variables de las que hay que contemplar. En los capítulos posteriores se profundizará en los detalles para su mayor comprensión.

Otras variables que considera esta escuela son las internas y las externas. Aquí se contempla la dinámica propia de la organización como complemento de aconteceres sociales, económicos, políticos y culturales, que se presentan como contextos principales y que determinan de una u otra forma la dinámica propia de la organización.

Lo sistémico radica en que tanto los factores internos como los externos se complementan y se corresponden. Hay influencias recíprocas que gestan circunstancias y significados organizacionales diversos, que recaen de manera directa en la estructura y el funcionamiento, a veces de manera favorable, a veces de manera desfavorable.

## **1.4.6 Escuela de Contingencias.**

En ésta escuela hay variables en la organización que no se pueden contemplar ni controlar dentro de planes o programas de funcionamiento. En esta escuela la capacidad de decisión y regulación organizacional, debe estar en la inmediatez y en la toma de decisiones en momentos en donde no hay mucho tiempo, pero la solución de problemas ante circunstancias no contempladas no puede esperar.

Contingencia significa algo incierto, que es posible que suceda o no. Esta escuela parte del siguiente supuesto: no se alcanza la eficacia siguiendo un único modelo organizacional. No se puede lograr porque todas las organizaciones son diferentes y responden a distintos tiempos, objetivos y maneras de cumplir con sus objetivos.

En nuestros días con la tecnología, la globalización, con tantos y diversos tiempos económicos, sociales y políticos, estamos obligados a tomar decisiones que no se

tenían contempladas en los planes formales de trabajo. Esas circunstancias imprevistas, hacen que las empresas autorregulen su funcionamiento a través de su propia dinámica organizacional. No se puede contar con tiempo para el rediseño de funciones, hay que proseguir con el objetivo planteado y su cumplimiento.

Más que una escuela, la de contingencias, parece ser más una forma de hacer funcionar las organizaciones desde la capacidad de cada gerente o cada trabajador, para resolver problemas y evitar otros tantos. Esta forma de trabajar es inmediata, circunstancial, pero permite, si las decisiones tomadas son las pertinentes, librar de muchos problemas a las empresas, y por otro lado, formar gente capaz de regular el funcionamiento organizacional.

Chiavenato se refiere a esta escuela de la siguiente manera: "la más notable contribución de los autores del enfoque de la contingencia está en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el *ambiente* y la *tecnología*, para entonces predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones debidas a las diferencias en éstas variables. Así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima".<sup>14</sup>

Para Chiavenato el ambiente es todo aquello que envuelve externamente a una organización. Es el contexto en que una organización está inserta. La tecnología es entendida como "un determinado tipo de conocimiento que a pesar de su origen, es utilizado en el sentido de transformar elementos materiales (materias primas, componentes, cosas) o simbólicos (datos, información, comunicación) en bienes o servicios, modificando su naturaleza o sus características".<sup>15</sup>

Los estudios de integración de nuevas tecnologías empresariales y de nuevas dinámicas de trabajo, son por lo regular acompañados de estrategias basadas en esta escuela, también los de clima y cultura organizacional.

En esta escuela la atención que se da al ambiente laboral es muy importante. Las formas de adaptación de las personas a los ambientes son determinantes para un buen funcionamiento organizacional. Por ello el énfasis de los estudios contingentes está depositado en el estudio de las personas y su adaptación a los diversos ambientes organizacionales. Las características ambientales son las que condicionan las características organizacionales.<sup>16</sup>

Los sistemas culturales, políticos y económicos afectan intensamente a las organizaciones, al mismo tiempo que están íntimamente relacionadas en una dinámica de interacción con cada organización.

---

<sup>14</sup> Op.cit. p. 609

<sup>15</sup> Op.cit p. 631

<sup>16</sup> A esta escuela se debe la integración de la etología y la ecología en sus conceptos más acabados, al estudio de las organizaciones. Por cierto estos estudios aún son muy pobres y en México casi inexistentes.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada de absoluto en las organizaciones y en la teoría administrativa que las explica. Todo es relativo. Reconoce una relación de causa y efecto en las relaciones laborales que son viables de ser reguladas. El desequilibrio y la disfunción son sus principales retos.

Las empresas, por muy bien diseñadas que se encuentren tanto en estructura como en funcionamiento, siempre contemplan este pequeño inconveniente que es el de las variables no controladas, y que deben tarde o temprano que enfrentarse de la mejor manera posible. El inconveniente está en que esta forma de trabajar sea la predominante o la preferida, a la larga esto hace que las organizaciones se desgasten y se confundan los objetivos para las cuales fueron creadas.

Las contingencias que vayan apareciendo en la marcha deben considerarse como circunstanciales, no como permanentes.

Actualmente en el mundo global encontramos con mucha frecuencia las características de ésta escuela en las organizaciones que rigen la dinámica contemporánea. Manuel Castells hace referencia a ello cuando dice: "mediante la interacción entre la crisis organizativa y las nuevas tecnologías de la información ha surgido una nueva forma organizativa que es característica de la economía informacional/global: **la empresa red**"<sup>17</sup>.

Este investigador define a la empresa red como "aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines". Esto quiere decir que los componentes de la red son autónomos y también, al mismo tiempo, dependientes de otras redes.

Castells agrega: "la actuación de una red determinada dependerá de dos atributos fundamentales: *su capacidad de conexión*, es decir, su capacidad estructural para facilitar la comunicación libre de ruidos entre sus componentes; y *su consistencia*, esto es, el grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los de sus componentes"<sup>18</sup>

La propuesta de Castells nos puede servir como punto de referencia para el análisis de las organizaciones y puede ser considerada como un nuevo paradigma en construcción para la gestión de la comunicación en las mismas.

## 1.4.7 Teoría X, y Teoría Y.

Para terminar con esta explicación de cómo pueden estar estructuradas las organizaciones modernas, Douglas M. McGregor propone cómo aglutinar las

---

<sup>17</sup> Castells, Op. cit. p.199

<sup>18</sup> Castells, Op. Cit. p.199

escuelas que las estudian. Este autor propuso estas dos teorías para comparar y diferenciar dos estilos opuestos y antagónicos de administrar.

McGregor encontró por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente pragmática y mecanicista; por otro lado encontró un estilo basado en concepciones modernas basadas en el comportamiento humano. Al primer estilo de trabajar le denominó Teoría X, al segundo Teoría Y.

Es importante entender que ambas teorías tienen como referencia explicativa el comportamiento humano frente a la organización

La Teoría X basa sus concepciones en los siguientes conceptos del hombre en la organización:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza.
- Es poco ambicioso y conformista con lo que ya tiene.
- Sus objetivos no son compatibles con los de la organización.
- La naturaleza del hombre es resistirse al cambio, y no asume riesgos.
- Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina.

La Teoría X reconoce un estilo de administración duro, rígido, que se limita a que las personas trabajen dentro de ciertos estándares previamente diseñados para su cumplimiento.

La Teoría Y basa sus ópticas en los siguientes conceptos del hombre en la organización:

- El hombre no muestra desagrado hacia su trabajo.
- Las personas no son siempre indiferentes a las necesidades de la empresa.
- Las personas tienen gran potencial de desarrollo y capacidad para asumir compromisos y responsabilidades.
- Las personas tienen alto grado de imaginación y capacidad, para enfrentar y solucionar situaciones adversas, al mismo tiempo que pueden proponer mejoras.

La Teoría Y supone un estilo de administración muy abierto y dinámico, y considera la participación activa y constante de las personas que conforman la organización. Esta teoría considera que administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos.

Las escuelas de la administración revisadas no son las únicas, hay más, pero serán suficientes para comprender el origen y funcionamiento general de las organizaciones. Todas las escuelas que posteriormente desarrollaran sus propias propuestas, están basadas en cualquiera de las anteriores o sus combinaciones. En la actualidad es muy difícil encontrar que una organización use estrictamente alguna de las escuelas para su operatividad de manera pura o unitaria, en la práctica usan



estrategias híbridas que les permiten mayor control de las variables que intervienen en los procesos, sin embargo es muy importante saber de dónde provienen las ideas de la administración.

Las propuestas más vanguardistas de la Teoría de la Organización, como la Reingeniería o la Quinta Disciplina,<sup>19</sup> no se contemplan en este trabajo por no ser elementos representativos de aplicación directa en las empresas de la realidad mexicana contemporánea.

Hasta el momento hemos revisado a la Teoría de la Organización y sus propuestas para comprenderla. Ahora miraremos hacia la Teoría de la Comunicación y en especial a la propuesta de Manuel Martín Serrano, para comprender cómo se pueden corresponder ambas, y preparar el terreno explicativo de su interdependencia.

## 1.5 La Comunicación Humana.

Desde hace varias décadas los estudiosos, académicos e investigadores de la comunicación se han acercado a ella con la finalidad de explicarla, comprenderla, producirla, enseñarla, difundirla y desde luego, ubicarla dentro de las ciencias sociales y otorgarle un lugar científico y epistemológico que avale sus contenidos y concepciones.

Comunicación se ha convertido en un concepto que lo mismo es usado para referirse a los medios que transmiten sus mensajes, a los procesos de transportación, o a las nuevas tecnologías.

Las maneras en que se aparece y funciona en la vida cotidiana, hace que la comunicación esté en toda actividad humana y social. Se ha llegado a mencionar incluso que *todo* es comunicación sin que se haga un análisis o estudio que explique el significado de ese *todo*.

Se dice también que sin comunicación no podría haber seres humanos, mucho menos sociedades. Pero estos principios que de primera instancia parecieran obvios (¿cómo negarlos o refutarlos?), no son suficientes para acercarnos a la explicación y comprensión del concepto.

Los estudios de la comunicación inician con el periodismo hace ya varias décadas, y con la dinámica social se han ido especializando de acuerdo con los procesos de modernización de cada sociedad. En México hemos tenido una gran influencia de los

---

<sup>19</sup> Estas formas de entender la administración se originan en los países desarrollados hace algunos años, y aún no han llegado a nuestro país. Algunas empresas han intentado implementarlas, pero la cultura laboral mexicana ha sido un gran obstáculo para su éxito. Gozan de gran simpatía por parte de las empresas transnacionales, pero ante la problemática laboral mexicana, toman sus reservas.

estudios de comunicación de los Estados Unidos, en parte por las influencias económicas, en parte por nuestra incapacidad de producir nuestros propios saberes en la materia.

Comunicación es relacionada entonces con técnicas de información, con producción de medios, con relaciones públicas, con el arte, con la vida cotidiana, con nuevas tecnologías, con fenómenos publicitarios y de mercadotecnia, con procesos electorales, con propaganda política, con organizaciones públicas y privadas, con docencia, con investigación, pero pasa algo que delata las deficiencias de estos diversos enfoques: pocas veces se concibe como un saber eminentemente humano, es decir como un fenómeno de personas para personas.

La comunicación primordialmente es humana. Los que participan en sus fenómenos somos hombres y mujeres inmersos en sistemas biológicos, sociales y culturales que determinan las formas, los objetivos, los propósitos y las intenciones con que interactuamos

Todos los procesos comunicativos tienen un sentido que permite reconocer a sus participantes como personas que tienen características específicas y distinguibles de otras. Hablar de la comunicación humana puede ser el hilo conductor que nos lleve de la mano hacia otras derivaciones y enfoques. La filosofía de la comunicación y la etología pueden inaugurar los estudios de iniciación de estos procesos tan complejos.

El sentido humanista de la comunicación se ha visto desplazado por el estudio de las formas, los canales y los mensajes como si estos estuvieran separados de las personas que los producen. Se habla de los medios de comunicación, de los contenidos de los mensajes, de los procesos de comunicación, de los símbolos de la comunicación, se hace referencia a los tipos de comunicación, a las nuevas tecnologías, pero frente a estos conceptos aparece una interrogante: ¿no es preciso entenderla como una *facultad humana* que aparece y funciona en medio de un torbellino de contextos socioculturales, biológicos y cognitivos?

La comunicación entonces se va convirtiendo, más que en un conocimiento teórico (como también debería ser), en un concepto de uso común con un contenido polisemántico, basado en la mayoría de las veces, en lo que se interprete desde un libre albedrío, de acuerdo a la imaginación o creencia del interpretante. En el mejor de los casos es la repetición de teorías, y modelos que emulan lo que debería de ser la comunicación desde propuestas rebasadas (por el tiempo o por otras teorías) o que son incomprensibles para la aplicación y la acción en la vida cotidiana.

De esta manera aún hay polémica si se trata de diferenciar conceptos como el de medios de información o medios de comunicación. Otra discusión aún prevalece en cuanto a los objetivos fundamentales de la comunicación, si es la persuasión, la manipulación, la educación, el entendimiento o el uso de la retórica.

En tales circunstancias si se hace una revisión bibliográfica de lo que es la comunicación, se encontrará una gran cantidad de fuentes, de muy diversas corrientes y de muy diversos enfoques, unos más fundamentados que otros, unos más profundos, otros más superficiales, pero casi todos con un común denominador: se conceptualiza a la comunicación humana como si fuera un conocimiento mecánico y simple, donde se reconoce el intercambio de cosas entre un emisor y un receptor.<sup>20</sup>

La comunicación aparece, en primera instancia, sumergida en un pantano epistemológico que no nos aclara mucho su verdadera esencia y significado. De hecho la terminología propia de la comunicación esta hecha una madeja teórico-conceptual que nos hace ver cada vez más oscuro el panorama para su entendimiento.

La diversidad conceptual en que se encuentra la comunicación tiene que enfrentarse con propuestas que se encarguen de hacer de ella un conocimiento acorde a las necesidades de las ciencias sociales. Del sentido común y la teorización, hay que pasar a propuestas que permitan profundizar en ella y otorgarle un carácter más analítico y consistente.

La comunicación es el objeto de estudio de la teoría de la Comunicación.

## 1.6 La Teoría de la Comunicación.

Con la problemática planteada hay que diferenciar entre comunicación y la Teoría de la Comunicación.

Comunicación implica el reconocimiento de procesos, lenguajes, prácticas cotidianas, mecanismos de difusión, comprensión, contactos, influencias, formas, conductas, procedimientos, saberes, fenómenos humanos, culturales y sociales, los medios masivos y recursos tecnológicos, pero también requiere de formas ordenadas y metodológicamente válidas para su comprensión y conceptualización.

La Teoría de la Comunicación se constituye como un saber científico de los procesos y relaciones humanas, en las que se pueden identificar, analizar y comprender elementos de carácter comunicativo.

Según Manuel Martín Serrano la Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. Las preguntas que debe responder la Teoría de la

---

<sup>20</sup> La manera de entender a la comunicación como *algo* que se intercambia entre un emisor y un receptor y que proviene de escuela Funcionalista de origen norteamericano, no explica la *esencia* de la comunicación. Responde más a los modelos del circuito del habla o a la Teoría general de la Información. La comunicación y sus procesos no pueden ser reducidos a esta simple operación mecánica.

comunicación son: ¿cómo es (a veces) posible que la comunicación sea posible?, la otra es, ¿cómo es posible (a veces) que la comunicación no sea posible?<sup>21</sup>

La Teoría de la Comunicación construye formas de *pensar* la comunicación para identificar, procesar, indagar, interpretar y transformar los fenómenos comunicativos que se presenten en las relaciones humanas, y en sus diversos contextos socioculturales. Se concibe como un pensamiento predominantemente *explicativo* de lo que la comunicación es.

El reconocimiento de aptitudes o capacidades de difundir, producir y comprender diversos tipos de información, es muy importante porque en ellas intervienen factores de carácter biológico y sociocultural para la comprensión científica de la comunicación. Las ciencias naturales y las ciencias de la cultura se fusionan para explicar los comportamientos comunicativos de las personas que viven en comunidad.

El hombre es un animal biológico y cultural. Por ello el reconocimiento de sus aptitudes naturales para producir expresiones que se correspondan con las otros hombres a través del intercambio de información, puede ser el origen de una nueva forma de entender los fenómenos comunicativos. Se intenta una explicación comunicativa de aquellos fenómenos biológicos y culturales que se vean involucrados en los procesos de interacción.

La Teoría de la Comunicación es un conocimiento abierto al estudio del intercambio de información que primero está al servicio de fines biológicos, y después al estudio de la comunicación que está al servicio de fines específicamente humanos, a través de la existencia de la sociedad, la cultura y los valores.

El enfoque primero para referirnos a la Teoría de la Comunicación propuesta por Serrano, será el que reconozca la importancia biológica, natural y etológica de comportamientos que pongan en interacción a dos seres de la misma especie.<sup>22</sup> Después hay que buscar las correspondencias con las representaciones socioculturales.

El primer enfoque supone que el manejo de la información sea una capacidad que tienen los seres vivos para relacionarse con otros. Las especies que han logrado esta capacidad se distinguen biológicamente porque disponen de órganos especializados para desarrollar el trabajo que requiere el intercambio de información. Se distinguen conductualmente porque poseen pautas de comportamiento adecuadas para que ese trabajo genere información. Al resultado de esas

---

<sup>21</sup> Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la Referencia*. UNAM, ENEP Acatlán, 1ª edición, México, D.F., 1991, p.13 y 73.

<sup>22</sup> La etología es la ciencia que se encarga de estudiar los comportamientos comparados de los seres vivos en su hábitat natural. En los últimos años se ha desarrollado una nueva división dedicada a los hombres denominada etología humana. Esta disciplina permite conocer y comprender cómo son los vínculos naturales de los comportamientos humanos en grupos y sociedades.

capacidades de intercambiar datos y gestar conductas correspondidas, se le llamará *comportamiento comunicativo*.

Estos comportamientos comunicativos los tienen los seres vivos capaces de intercambiar información. En el caso de los humanos será la forma más clara y directa de saber que dos personas se influyen o se relacionan por el recurso de la comunicación.

La propuesta teórica de Serrano pretende diferenciar un saber científico de otros de carácter instrumental, manipulador o controlador de ideas y conductas. Parte de la idea de que el científico de la comunicación está interesado más en *hacer saber*, para que las personas que intervienen en el proceso comunicativo, por la vía del conocimiento tome conciencia de su propia condición existencial y social en cuanto participantes de la comunicación. El controlador está interesado en *saber hacer*. La información está dirigida o usada con fines de gestar estímulos diversos para producir comportamientos inducidos. La trampa, el lucro y el engaño son los fines y recursos más comunes.

El planteamiento teórico se diferencia del instrumental, en la medida que el segundo se preocupa sólo de controlar los medios para intervenir eficazmente sobre la realidad referida, sin relacionar el uso de esos medios con los fines que persigue la intervención. Por el contrario, si pretendemos explicar la comunicación más que manipularla o controlarla, tendremos que recurrir al conocimiento teórico y reconocer de una manera clara y concreta, los componentes e intenciones de las tareas comunicativas.

Ahora bien de acuerdo con lo anterior, los componentes de cualquier tarea comunicativa son:

- Dos o más actores de la comunicación.
- Medios de comunicación. Son sistemas biológicos o tecnológicos capaces de hacer llegar representaciones.
- Organizaciones. Son las variables que dan orden y sentido a los medios. Ellas intervienen como mediadores del proceso de producción de productos comunicativos (mensajes).
- Interacciones. Relaciones mínimas que debe haber entre los actores, a través de medios o canales que tienen una función mediadora importante.
- Representaciones comunicativas. Es la evocación de conocimientos pertenecientes a los actores que permiten entender qué cosas, qué conceptos o ideas se están designando en una relación comunicativa.
- La capacidad por parte de los actores para comprender, compartir y producir en la interacción, nuevas expresiones comunicativas con significado.
- Es necesario tener muy claro que la comunicación siempre se efectúa a propósito de algo. Ese algo a propósito de lo que se comunica es lo que llamaremos objeto de referencia de la comunicación.

En lo sucesivo reconoceremos a una tarea comunicativa cuando el funcionamiento del conjunto de los componentes de la comunicación se convierta en un *sistema*, es decir, como una unidad funcional cuyo cumplimiento requiere que se organicen y se relacionen sujetos, instituciones y recursos para la concreción de procesos comunicativos. Por ello, un sistema es una organización<sup>23</sup>.

Dicha organización supone la existencia de diversas *mediaciones*, es decir, diferentes clases de elecciones, que establecen una particular alternativa comunicativa. La existencia de un mediador constituye una opción comunicativa concreta, cuyos elementos se han seleccionado, eligiendo sólo algunos, entre otros muchos posibles. El trabajo de la selección de canales, formas, lenguajes, e ideas de la comunicación es producto de las intenciones concretas de quienes intervienen directamente en los procesos comunicativos (de los mediadores de la comunicación). A lo largo de este trabajo retomaremos más elementos de lo que Manuel Martín Serrano denominó Teoría de la Mediación.

Las mediaciones comunicativas implican una correspondencia directa entre el Sistema de Comunicación (SC) y el Sistema Social (SS) y viceversa. En capítulos posteriores veremos los vínculos que hay entre el sistema de comunicación y el sistema de la organización, incluso en el capítulo cuatro propondremos un modelo específico para su estudio.

La Teoría de la Comunicación permite entender a la comunicación como una forma de referirse al mundo por el conocimiento compartido, la comunicación se interesa en ese conocimiento en cuanto puede ser transmitido y en cuanto se elabora precisamente para ser transmitido.

Con estos elementos fundamentales es que Manuel Martín Serrano elabora su propuesta teórica para el estudio de la comunicación. Ahora veremos como este autor crea un modelo sistémico de comunicación para comprender sus procesos y luego vincularlo con el estudio de las organizaciones. El presente capítulo concluye con la identificación concreta entre Teoría de la Organización y Teoría de la Comunicación.

## **1.7 Propuesta de Modelo de Comunicación de Manuel Martín Serrano.**

La comunicación entendida como un sistema de interacciones donde intervienen diversas variables, necesita de formas específicas para ser entendida y llevada a la

---

<sup>23</sup> Se dice que un sistema es una organización porque ambos reconocen componentes de la misma naturaleza y su funcionamiento está determinado por sus relaciones o vínculos que permiten su reproducción. Gareth Morgan lo explica en su obra ya citada en esta investigación, pero también se puede consultar a Germán A. De la Reza en su libro *Teoría de Sistemas. Reconstrucción de un Paradigma*. Editado por la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, en México, D.F. en el año de 2001.

práctica. Lo fundamental del conocimiento teórico es que tenga una aplicación directa y transformadora en las prácticas de la vida cotidiana. Por ello Manuel Martín Serrano desarrolló un modelo que contempla los criterios mencionados con anterioridad, centrado en los comportamientos comunicativos que hacen posible que la comunicación sea. Ese modelo se explica de la siguiente manera.

Quienes desempeñan comportamientos comunicativos son los **actores de la comunicación**. Estos son cualquier ser vivo que interactúa con otros recurriendo a la información. Los actores mantendrán a lo largo de la interacción dos posibles posiciones o funciones que les permitirán la relación, éstas son Ego y Alter. Ego se usa para referirse al primer actor y se caracteriza por iniciar el intercambio comunicativo. Alter es el actor que es solicitado comunicativamente por Ego.

La existencia de Ego y Alter supone la desaparición de la vieja tradición de reconocer al emisor y receptor. Se parte de la idea de que los actores de la comunicación funcionen simultáneamente en una relación comunicativa como emisores y receptores, no puede ser en esa relación sólo uno, hay un intercambio de posiciones en la relación muy rápido, en donde lo importante es identificar la función desempeñada en cada rol.

Los actores necesitan hacer que sus interacciones sean correspondidas a través de canales o medios que transmitan datos de referencia y lograr la interacción. A estos canales se les denominarán **instrumentos de la comunicación**. Estos instrumentos pueden ser biológicos o tecnológicos. Los primeros son los órganos físicos que nos permiten producir señales y que son propios de cada actor de la comunicación. La estatura, el tono de voz, los ademanes, los gestos, las formas físicas, las miradas son un ejemplo claro. Los segundos son las extensiones artificiales de los primeros, es decir todos aquellos elementos adicionales, que permiten prolongar o extender las señales naturales a través de canales fabricados especialmente para ello. Un aparato telefónico, una televisión, un radio, una pantalla de cine, un periódico mural, una revista, son ejemplos ilustrativos.

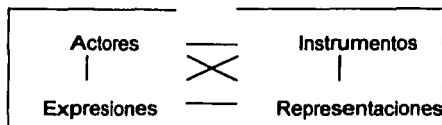
El trabajo entre los actores reconoce la producción de **expresiones comunicativas**. Estas son las informaciones que se intercambian y que tienen como característica fundamental, la gestación de un *uso relevante de la información* dentro de la interacción comunicativa. Tienen que ser reconocidas como tales por Ego y por Alter para entablar un comportamiento comunicativo, ese reconocimiento hace que los actores se correspondan en un interés mutuo para interactuar.

En la relación que tienen los actores de la comunicación aparecen también las **representaciones de la comunicación**, es decir, los *objetos de referencia*. Estos se pueden entender como todo aquello a propósito de lo que se habla. Los objetos de referencia suponen la aptitud cognitiva de Ego para adecuarse a la actividad cognitiva de Alter.

Serrano apunta al respecto: "La pauta expresiva mediante la cual Ego asocia un repertorio de expresiones, a la designación de un objeto de referencia, y la pauta

perceptiva mediante la cual Alter asocia un repertorio de preceptos a un objeto de referencia, son modalidades de comportamientos que están coordinados por las representaciones".<sup>24</sup>

La comunicación será posible sólo si intervienen sistemáticamente estos cuatro componentes, y los elementos mencionados con anterioridad que constituyen las tareas comunicativas. Actores, instrumentos, expresiones y representaciones, aparecen como las formas de interacción más adecuadas para explicar, comprender, investigar, y acercarse de manera un poco más analítica al estudio de la comunicación. Sus relaciones son de correspondencia mutua, dentro de un sistema abierto, es decir de entradas y salidas que permiten la integración y la exclusión de elementos que regulen sus vínculos y propósitos. Este modelo puede vislumbrarse de la siguiente manera.



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

Este modelo corresponde a lo que llamaremos en lo sucesivo el Sistema de Comunicación (SC). La dependencia de sus componentes y sus relaciones permiten comprender cómo es la comunicación en sus formas funcionales. Ahora explicaremos los componentes que lo afectan desde fuera del sistema y que son los elementos que lo influyen tanto en las entradas como en las salidas del sistema mismo.

El Sistema de Comunicación está determinado por el Sistema Social (SS) y por el Sistema de Referencia (SR). La penetración del sistema de referencia en el sistema de comunicación se produce por la mediación de los datos de referencia que provienen de lo que llamaremos realidad social y cultural. Se refiere a lo que se nombra en la vida cotidiana, es el orden que nos ofrece la vida social.

La importancia de estos vínculos Serrano la manifiesta afirmando: "Por intervención del sistema social sobre el de comunicación se entiende toda práctica personal o institucional, que afecta a algunos de los componentes del sistema de comunicación o al sistema en su conjunto. Una teoría de los usos sociales de la comunicación tiene por objeto el estudio de estas prácticas, lo cual da una idea de investidura que tiene el tema."<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Martín Serrano, Manuel. Op.cit. p.22

<sup>25</sup> Martín Serrano, Manuel. Op.cit. p.172 -174



**Hay que relacionar las clases de prácticas que afectan al sistema comunicativo. Ellas son:**

- **Intervenciones que afectan a los actores de la comunicación.** Son las prácticas que determinan la actuación de unos u otros actores en el proceso comunicativo, como la coacción y la persuasión.
- **Intervenciones que afectan a los instrumentos de la comunicación.** Son las prácticas que determinan el empleo de unos u otros medios.
- **Intervención que afectan a las expresiones de la comunicación.** Son las prácticas que determinan el empleo de unas u otras expresiones, como el silencio, la omisión o la censura.
- **Intervenciones que afectan a las representaciones.** Son las prácticas que determinan el empleo de ciertos modelos de representación, entre ellos la deformación ideológica de la realidad, la manipulación o el falseamiento.

De esta propuesta básica se derivan diversas formas de explicar a la comunicación en diferentes contextos y circunstancias. Las dimensiones de la comunicación que van desde la comunicación interpersonal, la social, la de medios de información y desde luego la organizacional, son posibles de ser estudiadas, investigadas y explicadas desde este modelo que si bien no es la única forma de hacerlo, sí brinda al menos una alternativa diferente a las tradicionales escuelas funcionalistas de la comunicación. Esta servirá de base para comprender la importancia entre la organización y la comunicación, y brindará formas más específicas de crear programas de comunicación lo más operativos y prácticos para implementarse en cualquier organización humana.

## **1.8 Vínculos entre Organización y Comunicación.**

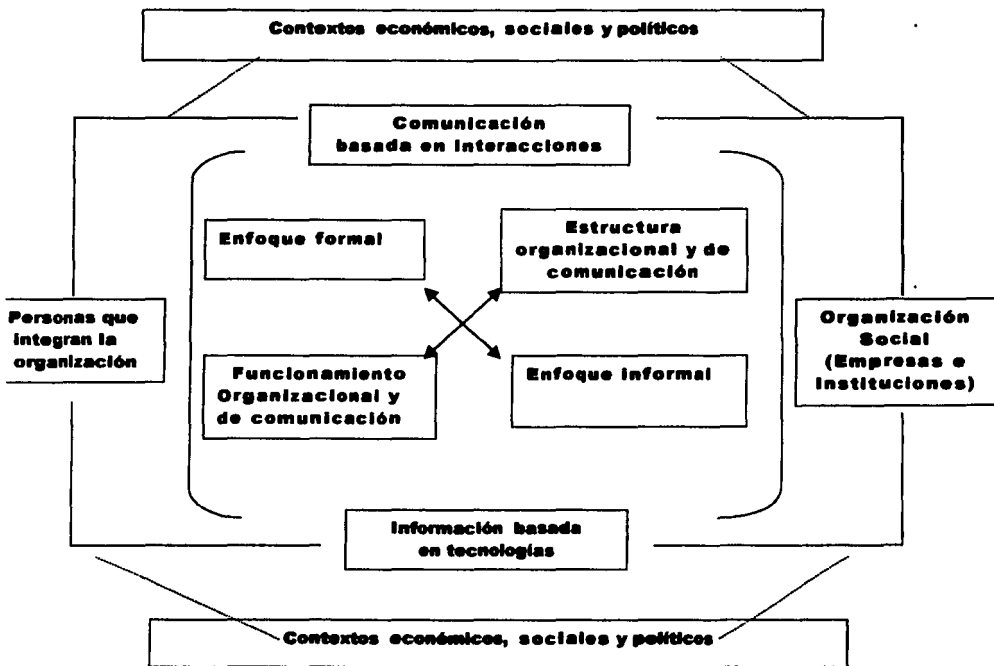
Para finalizar el presente capítulo explicaremos cómo la organización y la comunicación se pueden relacionar para que entre ambas constituyan un saber útil y práctico dentro de las organizaciones y conformen el concepto de comunicación organizacional como una disciplina que colabora en el funcionamiento y la estructura de cualquier organización humana.

En el cuadro de la siguiente página aparecen una serie de elementos que sólo tienen sentido en la medida en que se reconozcan sus relaciones y vínculos. En éstos últimos radica su trascendencia y operatividad.

Las personas que habitan la organización se sirven de la comunicación para gestar su funcionamiento y respetar su estructura, tanto en un ámbito formal como informal. Las organizaciones las hacen los hombres y la comunicación también. Las personas son los primeros actores reconocidos que *hacen cosas* dentro de la organización. Son los que construyen influenciados por la organización, comportamientos comunicativos.

La estructura y el funcionamiento tienen hacia su interior dos ópticas ya explicadas en el presente capítulo, que permiten entenderlas de manera formal e informal. Su entendimiento y concepción están fundadas en las interacciones comunicativas. Tanto la comunicación como la organización tienen estas características. Los rumores, los chismes, los programas de comunicación, los medios tecnológicos de comunicación aplicados al cumplimiento de objetivos organizacionales, son algunos ejemplos de éstas dos ópticas.

La forma de relación puede apreciarse en el siguiente cuadro.



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Toda organización como se puede apreciar, tiene flujos de comunicación que ayudan o no, según sea el caso, a que su desempeño se cumpla con mayor facilidad y con mayor eficiencia. La comunicación se convierte en el factor que puede determinar la facilitación de los logros organizacionales a través de programas que se adecuen a los objetivos e intereses de las empresas. La comunicación basada en interacciones y la información basada en tecnologías, gestan flujos en la organización que le permiten regular el funcionamiento y su estructura. Su combinación permite lograr estrategias de gestión y autogestión organizacional y comunicativa.

Por la comunicación y desde la comunicación, las organizaciones difunden sus propósitos, sus objetivos, sus filosofías. Con ella se llega a la esencia de las organizaciones que son las personas que las constituyen. También con ella se logran entendimientos, y se ejerce la palabra para diluir diferencias y conflictos, para buscar las mejoras en la convivencia organizacional.

La organización es otro actor que interviene de manera importante. Es la que regula la normatividad de su funcionamiento para el logro de sus objetivos. También tiene diversos comportamientos comunicativos que son viables de ser estudiados a través de las interacciones que tiene con las demás variables citadas en el cuadro.

Los elementos mencionados con anterioridad nos permiten considerar a los contextos económicos, políticos y sociales como elementos ajenos a la organización pero, que de alguna manera influyen en ella. Las devaluaciones, las crisis económicas, las políticas, los niveles de educación de un país o una región, son factores que se deben considerar para gestar formas de trabajo y desde luego de comunicación.

A través de programas de comunicación organizacional se puede llegar a reorganizar las ideas, los conceptos, las actitudes de las empresas que hoy enfrentan nuevos tiempos y nuevas formas de pensar al mundo, sino de nombrarlo para reconstruirlo. Con estos programas las formas adaptativas de las empresas a la globalización podrán ser más claras y eficientes.

La comunicación organizacional considera a las organizaciones como sistemas comunicativos en donde hay que facilitar los flujos de información y comunicación, entre todos los actores que participan en sus procesos. Con su incidencia en las organizaciones ofrece formas de representar el mundo organizacional desde recursos lingüísticos elementales, hasta la producción colectiva de expresiones socioculturales.

La comunicación se presenta como el recurso mediador más importante para regular comportamientos organizacionales. Su influencia puede ser un procedimiento de enculturización que incida en la gran diversidad de comportamientos en una organización. Esas influencias las estudiaremos en los siguientes capítulos.

Si las organizaciones asimilan que la comunicación es al interior de ellas un sistema integrador y regulador de funciones, habrá de manera conjunta un trabajo estratégico que gestará logros para ambas partes.

Por el momento es importante reconocer que el vínculo más importante que existe entre comunicación y organización es que ambas corresponden a las dimensiones propias del hombre. Ambas constituyen una necesidad permanente para la supervivencia individual, grupal y social. Ambas nos ofrecen un orden colectivo que permite coincidencias estratégicas entre una y otra.

Las necesidades que gestan y que a veces satisfacen exitosamente, no son las mismas, es decir las de cohesión y convivencia social básica. Ahora con los nuevos tiempos históricos se han gestado otras, que implican la creación de nuevos modelos de explicación para su gestión. Nos enfrentamos ante nuevas formas de organizarnos y otras tantas de comunicarnos. Saber hacerlo correctamente es el reto fundamental

El surgimiento de tecnologías de punta, de nuevos cuadros de competencia global, el desempleo masivo en el mundo, los bajos salarios, la inserción de las generaciones jóvenes a las nuevas y viejas organizaciones, los bajos salarios y las economías de incertidumbre, son algunos ejemplos de los nuevos tiempos. Es imprescindible considerar los contextos para una gestión comunicativa exitosa en las organizaciones.

Nos enfrentamos ante retos que demandan nuevos modelos de explicación. Estas nuevas necesidades explicativas se pueden hacer desde una óptica predominantemente humana, es decir reconociendo que las personas y sus relaciones es lo más importante, tanto en los estudios organizacionales como de comunicación. Si se da preferencia a la rentabilidad económica o a las tecnologías corremos el riesgo de perder la visión humanística de nuestro objeto de estudio.

Con estas últimas reflexiones se explican los vínculos entre comunicación y organización. El siguiente capítulo explicará la incidencia de la comunicación, la organización y las representaciones culturales en nuestro país.

## **CAPITULO 2. LAS EMPRESAS MEXICANAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

## **2. LAS EMPRESAS MEXICANAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

### **2.1 Los Nuevos Tiempos Organizacionales y sus Significados.**

Las organizaciones mexicanas necesitan transformarse para enfrentar los procesos neoliberales y globalizadores impuestos por la dinámica económica mundial. Requieren de nuevas formas de reconstruir su realidad organizacional, y con ello reconocer la existencia de programas y políticas de comunicación que puedan ser comprendidas y aplicadas por las personas que las habitan.

En la actualidad la inclusión de conceptos relativamente nuevos como calidad total, asertividad, indicadores de calidad, certificación, excelencia, oportunidades, se han convertido en maneras de renombrar la dinámica de trabajo en las organizaciones. Son las nuevas formas del lenguaje organizacional. Con éstos se pretende cambiar las ópticas tradicionales de concebir el trabajo. Se busca una vigencia histórica en las empresas para integrarse y sobrevivir a los nuevos tiempos organizacionales.

Reconocer que los tiempos cambian, las organizaciones y las personas también, es como dice el antropólogo Edward Hall, aceptar que el *tiempo habla*. Han pasado cosas que determinan momentos de verdadera trascendencia, fenómenos novedosos que marcan la diferencia del pasado con el presente, que sirven de puente para reconocer lo de antes y lo de hoy.

Los cambios que han sufrido las empresas mexicanas en los últimos treinta años, han seguido la ruta del progreso y la innovación, a pesar de las contingencias económicas que ha sufrido nuestro país. Las formas de trabajo se han modificado fundamentalmente por la adquisición de tecnología de punta, y la formación de grandes grupos empresariales.<sup>26</sup>

Estos cambios son viables de ser sometidos a diversas miradas y lecturas. Las miradas son esas formas diversas de poder ver la realidad, son las perspectivas con que uno se acerca al objeto de estudio. Al respecto Jesús Galindo Cáceres dice: "Las miradas que observan a los mundos contemporáneos son muy diversas, las formas que las agrupan son parte del ejercicio de la mirada que mira a las miradas. En este escenario las apuestas también son variadas y urgentes. Un ramillete de opciones aparece ante el observador en busca de alternativas de atención".<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Considérese el crecimiento de los grupos empresariales como Carso, Elektra, Pulsar, o Cemex.

<sup>27</sup> Revisar la introducción escrita por Jesús Galindo del libro *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación* editado por el CONACULTA y Addison Wesley Longman en 1998.

Las lecturas son las *interpretaciones* que uno hace de las miradas. Los actuales tiempos organizacionales necesitan nuevas miradas y nuevas lecturas desde sus diversos entornos y contextos. Los entornos son las variables que desde el exterior de las empresas van determinando sus lugares de habitación simbólica; los contextos son las variables que desde el interior, van gestando las posibilidades de relación y significación con los entornos.<sup>28</sup>

Los nuevos tiempos organizacionales responden a la participación activa de las empresas en la vida social y política. Las empresas, sus marcas, sus estereotipos, sus discursos, y hasta sus accionistas, tienen una presencia colectiva que las reconoce aunque no se tenga nada que ver con ellas de manera directa. Los Slim, los Azcárraga, los Harp Helú, los Alazraki, los Salinas Pliego, los Legorreta, los Peralta, o los Garza Sada, han dejado de ser personajes anónimos y ahora son protagonistas públicos.

Estamos enfrentando tiempos donde las empresas aparecen en un primer plano de la vida cotidiana. Requieren de más y mejores servicios de comunicación. Los entornos y contextos en que se desenvuelven lo demandan cada vez que hay contacto con otras empresas o con algún sector de la sociedad. Las que viven el empirismo comunicativo están condenadas a la exclusión.

Los actuales tiempos organizacionales están determinados por la aparición de nuevos escenarios del acontecer social en las empresas. Tanto los sectores sociales como las empresas mismas, viven una sensación de extrañamiento por las nuevas incursiones. Aún se miran mutuamente con curiosidad, con precaución, nunca antes en la historia de nuestro país habían estado tan cerca. Se puede decir incluso que ese encuentro de las empresas con el mundo social y de vida cotidiana, es parte de las crisis múltiples que vivimos los mexicanos. Lo crítico está en no encontrar ni comprender con claridad los significados locales, regionales, nacionales y globales de las presencias. Los rostros de esa crisis pueden ser múltiples, pero el más importante es el de la incomprensión de sentidos.<sup>29</sup>

El triunfo de Vicente Fox en la presidencia colocó la imagen de los empresarios en un alto nivel de la política. Su gabinete conformado en su mayoría de empresarios, muestra esos tiempos de inclusión de la vida empresarial en ámbitos sociales y políticos. Esto no ha sido exclusivo de nuestro país, responde al proyecto económico-político neoliberal implementado en occidente desde hace ya varias décadas. Se vuelve a lo mismo, la pregunta vigente es, ¿y eso qué significa?

Los posibles significados tienen un común denominador: nadie los ha explicado con claridad. México es un país que aún vive en un subdesarrollo económico, pero tiene

---

<sup>28</sup> Lecturas, miradas, contextos y entornos como son explicados aquí, responden a categorías de análisis usados por el autor de esta investigación en trabajos de consultoría de comunicación organizacional.

<sup>29</sup> Los tiempos históricos reconocen una lucha declarada entre los símbolos de la tradición y lo moderno. Las emergencias empresariales en el universo social son un ejemplo claro de ello.

nuevos actores sociales de elite que perfilan la realidad social como si fuera otra de sus empresas o negocios. La realidad concreta es superada por el discurso optimista y triunfador de dirigentes que se enfrentan por primera vez en la historia a sectores que no son sus empleados, ni sus clientes, ni sus socios, ni sus asesores. Por ello la crisis, los temores, las angustias y las diferencias junto con sus desconfianzas, son cada vez mayores.<sup>30</sup> Las lecturas y las miradas de los tiempos no se corresponden.

## **2.2 El reconocimiento de la crisis y la negociación como recurso comunicativo.**

Ante las circunstancias planteadas el recurso para regular los nuevos tiempos es la negociación. La búsqueda de consensos a través del diálogo con sectores sociales empresariales y políticos, para conformar al menos un primer intento de a identidad organizacional, de tener muy claro la diferencia de lo que nos es propio de lo que nos es ajeno. No todos los actores sociales y económicos, caben en el mismo lugar y de la misma manera, mucho menos al mismo tiempo. Sin embargo los nuevos tiempos empresariales así pretenden hacérselo creer.

La negociación en las empresas mexicanas puede empezar con la comunicación. Si hay comunicación deficiente, las relaciones estarán influidas por estigmas, incertidumbres que darán paso a rumores y supuestos que dañan sus procesos de cambio. Las transformaciones que viven actualmente las empresas pueden ser reguladas por los recursos comunicativos. Estos recursos permiten en la teoría y en la práctica, difundir y comprender qué es lo que se espera lograr y lo más importante, cómo y qué necesidades humanas de interacción se pretende regular.

La negociación implica diálogo. Un diálogo es al menos de dos. Los actores de la comunicación en las empresas están cambiando. El sentido de la comunicación organizacional también. Para que haya diálogo y negociación se necesita comprender, explicar qué es lo que cambia, qué es lo que determina y conduce a esas transformaciones que a algunos les parece tan extrañas.

En lo sucesivo a esos cambios que de primera instancia no se les encuentra un rostro, que no se les puede atribuir de manera inmediata un sentido, un significado, pero que sabemos que existen en diversas formas y manifestaciones les llamaremos crisis. La crisis por la cual pasan muchos fenómenos de nuestra sociedad son sólo eso, cambios a los cuales hay que atribuirles sentidos para enfrentarlos y regularlos de la manera más conveniente. Como parte de esas crisis encontramos precisamente a los procesos modernizadores que involucran a los principales actores y escenarios de la economía, la política y la sociedad.

---

<sup>30</sup> Consultar la investigación de María de las Heras que apareció en el diario Milenio del jueves 7 de junio de 2001, que aparece en primera plana con el título de El Optimismo de Fox, sin respaldo público. La explicación aparece en las páginas 14 y 15, y consiste en el desarrollo de cómo la opinión pública no se corresponde con las posturas optimistas de la cúpula empresarial en el poder político.



Los procesos modernizadores demandan economías que tengan presencia internacional. Los tratados comerciales entre bloques económicos han logrado un nuevo reordenamiento económico mundial. Desde el repunte de los tigres asiáticos en la década de los ochenta, los países ya no trabajan aislados sino en grupos. Juntos buscan mayor influencia en los diversos mercados internacionales. Por ello el sentido de la competencia y la calidad en bienes y servicios se ha concentrado en los últimos años en superar la calidad, para vender más y para tener una mayor penetración económica, por tanto política y social.

En estos entornos internacionales, las empresas mexicanas han tenido dos situaciones que las han caracterizado. La primera es que la mayoría ya estaban instaladas y funcionando antes de que las demandas del mercado internacional, gestaran las nuevas perspectivas económicas; la segunda es que las nuevas empresas que de alguna manera se han podido incluir en la dinámica modernizadora de la economía, aún no comprenden bien cuáles son las rutas que hay que caminar para mantenerse. Si a lo anterior agregamos la inestabilidad económica y la incertidumbre que en las políticas económicas se vive con la nueva administración del país, entenderemos por qué la improvisación en las decisiones empresariales está a la orden del día.

La confusión, la tradición, la diversidad cultural e ideológica, la crisis económica y la crisis política, más la angustia por mantenerse presentes en los mercados, por integrarse al entorno mundial, es el común denominador de las empresas nacionales, que desesperadas por sobrevivir se obstinan por permanecer a un proyecto económico globalizador que ni ellas mismas entienden.<sup>31</sup>

El presente capítulo está encaminado a comprender los cambios que han sufrido las organizaciones mexicanas en los últimos tiempos. Desde luego no es un recorrido histórico, es una visión retrospectiva y coyuntural que nos permitirá conocer cuáles son los escenarios más importantes de cambio, y comprender los nexos que puede haber con la comunicación institucional.

En la segunda parte del capítulo se incluirá la importancia y la aparición de la comunicación organizacional como elemento estratégico de cambio en algunas empresas.

De lo que se trata es de situar dónde están ahora las empresas, para que desde ese lugar, se pueda hacer una ubicación real de lo que se puede hacer. La intención es ubicar un espacio de capacidades y circunstancias para proceder a hacer propuestas de acuerdo con el sitio que se ocupe o defina en la geografía de la economía

---

<sup>31</sup> Estos son síntomas empresariales que se han reconocido en los trabajos de consultoría organizacional de muchas empresas a lo largo de los últimos años. Los mismos síntomas se ven reflejados en las giras internacionales del presidente Fox, a las cuales va acompañado de los empresarios más poderosos del país, en búsqueda de nuevos mercados para los productos mexicanos

nacional e internacional. Se pretende vislumbrar los nexos que tenemos con nosotros mismos y con el mundo, para atribuir significados y posibilidades reales de desarrollo

## 2.3 La globalización y las empresas mexicanas.

En los últimos treinta años la dinámica del mundo moderno entró en una transición, económica, política y social, que se ha caracterizado por lo vertiginoso de sus novedades. Esa dinámica ha sido resultado de procesos históricos que responden a diversas necesidades humanas e institucionales que han obligado a las naciones, a sus sociedades y a sus economías, a asumir nuevas ópticas y formas de entender el mundo mismo.

El desarrollo del capitalismo, y la culminación del socialismo, han gestado una reordenación económica e ideológica del mundo, y de las fuerzas que lo regulan. Tanto en el ámbito económico, social y político las formas de convivencia local, regional, estatal, nacional e internacional se han visto en la necesidad de modificar sus formas de producir y consumir, sus formas de hablar y por tanto de pensar, todo ello junto a la necesidad de atribuir nuevos significados colectivos.<sup>32</sup>

Los cambios en las formas de entender y dirigir las dinámicas ya mencionadas, se convertirán en el objeto de estudio de la modernidad. Esta será entendida como los pensamientos filosóficos que gestan, regulan, mantienen, y difunden las nuevas formas de concebir significativamente las transformaciones del mundo social a las cuales ahora inevitablemente, nos enfrentamos.<sup>33</sup>

La modernidad es una reconstrucción significativa del pensamiento humano que incide de manera directa en sus comportamientos y relaciones. Estos pensamientos en las últimas décadas se han gestado dentro de una óptica fundamentalmente desarrollista. Predomina un enfoque encaminado a la idea de progreso y avance, que permite sentirnos desde la perspectiva del desarrollo económico (es decir, lo que en lo sucesivo llamaremos modernización), integrados a proyectos mundiales, donde las economías crecen y se abren a nuevos mercados, para con ello elevar los niveles de calidad de vida de los países participantes, a través del intercambio libre de mercancías, de bienes y servicios.

La forma de llevar a cabo estos pensamientos de la modernidad la llamaremos globalización. Este fenómeno moderno no es nuevo. Es producto de políticas inducidas y a veces impuestas, por los países más poderosos del mundo, para

<sup>32</sup> Se recomienda la consulta del libro Un Mundo Desbocado. Los efectos de la globalización en nuestros días, de Anthony Giddens publicada por editorial Taurus en México, D.F., en el año de 1999, para comprender la omnipresencia del fenómeno.

<sup>33</sup> Se recomienda consultar el artículo de Marc Cheymol titulado *La modernidad: ¿ruptura o construcción de identidades?* publicado en el libro Modernización e Identidades Sociales coordinado por Gilberto Giménez y Ricardo Pozas. La obra fue editada por la Universidad Nacional Autónoma de México en 1994.

buscar su hegemonía económica, frente a las demás naciones. Se caracteriza entre otras cosas por la alianza estratégica de actores económicos que forman grandes capitales, y son capaces de adquirir, para reforzar su potencial económico, casi cualquier cosa.

Octavio Ianni apunta al respecto: "Es evidente que algunos de los rasgos de la sociedad global han sido desarrollados por las empresas, corporaciones o conglomerados multinacionales. Es un proceso que ya comenzaba a esbozarse a fines del siglo XIX con la aparición de los monopolios, asociaciones financieras, y cárteles, desarrollándose de manera cada vez más intensa a lo largo del siglo XX".<sup>34</sup>

La globalización funciona a través de políticas económicas neoliberales, es decir en donde los mercados económicos no tengan fronteras para circular e intercambiar libremente bienes y servicios, y de esa manera llegar a los lugares más recónditos de la economía internacional. Dentro de estas filosofías económicas, lo social, lo político y lo cultural, quedan relegados a segundo término, sin dejar de tener su particular importancia.

Para Ianni la globalización se presenta así: "las organizaciones económicas, políticas, y culturales, incluyendo a empresas, conglomerados, bancos, *tradings*, medios impresos y electrónicos, universidades y demás, tejen el mundo en varios planos, en diferentes diseños. Por encima de los individuos, grupos, clases, movimientos sociales, partidos políticos, líneas públicas de pensamiento sociedades y estados nacionales, estas organizaciones ordenan y acomodan a las economías y a las sociedades, a los pueblos y a las culturas".<sup>35</sup>

Las políticas económicas neoliberales en nuestro país datan ya de varios años atrás. Toman fuerza con el sexenio de Luis Echevarría y no han dejado de aplicarse desde entonces. Los momentos históricos han marcado nuevos tiempos y nuevas formas de ir moldeando e integrando esas políticas a la dinámica económica nacional. Poco a poco ganaron espacios hasta llegar a lo que el propio presidente Vicente Fox ha llamado el México de los cambios, el México de las oportunidades, el México nuevo, el México de las grandes inversiones.

Las transformaciones han sido paulatinas y en los últimos tiempos, los actores principales han sido las empresas mexicanas y transnacionales. El mundo empresarial, es ahora un paradigma de Estados y naciones que aspiran a tener un lugar preponderante en la nueva geopolítica internacional, es la manera de vivir incluidos en proyectos multinacionales y sobrevivir, a los embates de los desajustes y desequilibrios económicos mundiales.

Las pequeñas y medianas empresas lo han dejado de ser para dar juego al surgimiento de grandes emporios que las han absorbido, a través de grandes inversiones. Los grupos empresariales como Carso, Monterrey, Alfa, Elektra,

---

<sup>34</sup> Ianni, Octavio. *La Sociedad Global*. Ed. Siglo XXI, 2ª edición, México, D.F., p. 23.

<sup>35</sup> *Ibid*, p. 27

Televisa, Vitro o IUSA, ya no son simplemente empresas, son grandes monstruos financieros que de sus inversiones dependen miles de personas, muchas instituciones, muchas inversiones, y que tienen injerencia directa y determinante en las decisiones ya no digamos sólo financieras, sino políticas y sociales.

Han surgido paulatinamente para encabezar el poder financiero mexicano, que ha dejado de concentrar el poder económico en el Estado tradicionalmente regulador de la vida política y social. La venta de empresas estatales y paraestatales en las últimas décadas, ha cedido el poder económico a los empresarios, que dueños de grandes capitales, se han hecho de los rubros de producción y desarrollo económico más rentables del país. Todo ello con la colaboración de los tecnócratas, que no sólo lo han permitido por presiones de economías internacionales, sino que se han beneficiado personalmente con sus grupos de interés económico, en el juego financiero internacional.

De esto dice la investigadora del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Carmen Bueno: " la globalización nos muestra un mundo interconectado en múltiples dimensiones, ambivalentes, discontinuas y heterogéneas, que no sólo abarca los intereses hegemónicos del capital, sino que trasciende a lo político, demográfico, ideológico y cultural...estamos enfrentando un proceso civilizatorio que se rige bajo un parámetro universal, determinista, unilateral y homogeneizante respaldado por la lógica científica racional, por la eficiencia, la competitividad y la agregación de valor, queriendo irrumpir y trastocar las realidades locales, imponiendo ciertas formas y ritmos..."<sup>36</sup>

Pero ¿cuáles son los contextos históricos, y económicos que han permitido llegar a las empresas a jugar un papel tan importante en nuestros días? Esta pregunta la responderemos enseguida, haciendo una mirada retrospectiva de los factores que han permitido ese acceso y en esas circunstancias.

## **2.4 El origen de las empresas mexicanas.**

La década de los cuarenta marca el inicio de un desarrollo económico en el país sin precedentes. El crecimiento económico fue durante muchos años una constante y llegó al ocho por ciento anual. Fue el inicio del desarrollo estabilizador de la economía, basado en la sustitución de importaciones y en el crecimiento económico del país desde adentro, a través del fomento a la industria y al capital nacional.

En este periodo se consolidó la clase media en México, y una estructura social y económica equilibrada que permitió emerger clases y grupos sociales que lograron el sueño de elevar su nivel de vida de manera considerable. Las tasas de desempleo

---

<sup>36</sup> Se recomienda revisar las reflexiones de Carmen Bueno Castellanos en la introducción de la obra Globalización: una cuestión antropológica, coordinado por la misma autora y editado por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) en agosto de 2000.

eran prácticamente inexistentes, y el nivel de vida en general permitía manejar expectativas de mejoramiento y progreso.

Durante varias décadas la economía se mantuvo estable y por ese motivo lograron aparecer en el escenario del México moderno los empresarios. Las industrias y las empresas de bienes y servicios, encontraron en esta época unos escenarios propicios para levantarse y expandirse, no sólo en el país sino en el extranjero. Los tiempos históricos las favorecieron y las industrias del cine o del vestido, de la radio y la televisión, vieron en las consecuencias de la segunda Guerra Mundial, una oportunidad para fortalecerse social y económicamente.

En esta época ya habían aparecido organizaciones que incluían a grandes empresarios. La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) se fundó el 29 de septiembre de 1929 con el objetivo de pugnar por el establecimiento de una economía de mercado con responsabilidad social y participación ciudadana. Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) se fundó en septiembre de 1918 como centro de coordinación de todas las cámaras industriales del país. La Asociación de Banqueros de México (ABM) se fundó en 1928 como organismo cúpula de las instituciones de crédito con el propósito de representar los intereses de la banca y ofrecer a sus socios servicios técnicos especializados.<sup>37</sup>

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO) se había formado en 1917 con el objetivo de defender los intereses generales de los empresarios del sector comercio, servicios y turismo, ante instancias públicas y privadas. También por estos tiempos se organizó la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) en el año de 1941, para representar y defender los intereses de la industria asociada y como intermediaria con el gobierno

El crecimiento del PIB nacional nos hacía enorgullecernos de ser el país más próspero de América Latina. México llegó a ser el centro de las operaciones financieras más importantes de centro y Sudamérica, solamente superado por los Estados Unidos que como buen perro guardián supervisaba todas las operaciones que pudiesen afectar sus intereses económicos y políticos. Llegó a tal grado nuestra supremacía que el mundo nos concedió la realización de los juegos olímpicos de 1968.

Héctor Aguilar Camín se refiere a este periodo de la siguiente manera: "Entre 1940 y 1970, la economía mexicana creció en un 6% anual promedio, construyó una sociedad urbana y modernizó todos los órdenes de su infraestructura. Las desventajas fueron haciéndose claras conforme se acumularon y empezaron a deformar las ventajas: descapitalización del campo, concentración de la riqueza, segregación social, deformación del crecimiento industrial – protegido, desintegrado,

---

<sup>37</sup> Se recomienda revisar los datos de estas organizaciones en *El Almanaque Mexicano* editado por Sergio Aguayo Quezada, junto con la Editorial Grijalbo y Hechos Confiables en el año 2000, particularmente las páginas 229 y 230.

dependiente -, crecimiento de la deuda externa, transnacionalización de la economía, expansión acelerada del sistema financiero con tratos fiscales preferenciales a cambio de facilidades de financiar el gasto público. Por último, lo central: la subordinación de la política económica a las condiciones de la bonanza privada”<sup>38</sup>

La estabilidad del desarrollo estabilizador se vio destruida con el movimiento estudiantil y con la matanza de Tlatelolco. Desapareció el encanto y la idea de ser un país estable y progresista, y aparecieron brotes de protesta de los sectores sociales que demandaban una inclusión en los proyectos políticos y económicos. Hasta ese momento la clase política priista, había sido la protagonista fundamental de los movimientos sociales, económicos y políticos más importantes. Eso no hubiera sido posible sin la colaboración incondicional de los sindicatos, las instituciones gubernamentales que constituían ya el corporativismo, el clero y desde luego de una manera discreta, pero efectiva los empresarios, que por primera vez empezaron a tener diferencias fuertes con el gobierno.

Las diferencias estaban fundamentalmente en que los empresarios estaban ya cansados del centralismo político y que la dirección de sus negocios estuviera en manos del gobierno federal. Ellos querían tener una independencia en el rumbo de sus negocios de manera libre y autónoma.

En el sexenio de Luis Echeverría Álvarez (1970-76), se desechó la idea de continuar con la política del desarrollo estabilizador y se inició una primera reconciliación con los empresarios y otros sectores de la sociedad. La política económica entonces contempló la participación empresarial, gestando una política de desarrollo compartido. Las empresas empezaron a tener más participación en la vida económica en medio de un gran populismo político.

En ese ambiente la economía internacional entró en una gran crisis económica y la libra esterlina y el franco francés se devaluaron. Esta situación se presentó cuando las reservas de los principales países del mundo estaban constituidas por monedas extranjeras, entre las que destaca el dólar, por lo que las devaluaciones y revaluaciones en curso introducen nuevos elementos de inestabilidad.<sup>39</sup>

La crisis económica mexicana se acentuó y las pérdidas que sufrieron el Estado y los empresarios fueron grandes. Con ello los primeros miraron con recelo las ventajas que pudieron haber sacado con su nueva política económica, y surgió nuevamente la desconfianza y el descontento, por parte de los dueños del capital. Gracias a esto en 1975 se creó el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), primer organismo nacional independiente, que tuvo y tiene aún, como objetivo central agrupar representar y defender los intereses de los empresarios mexicanos, al mismo tiempo que funge como instrumento de negociación de los empresarios con el gobierno.

---

<sup>38</sup> Aguilar Camín, Héctor. Después del Milagro. Ed. Cal y Arena, decimoprimer edición, México, D.F., marzo 1996, p.30

<sup>39</sup> Vidal, Gregorio. Grandes Empresas, Economía y Poder en México. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdés, S.A. de C.V., México, D.F., 2000, p.34.

Con el gobierno de José López Portillo se puso peor la situación nacional. Con la economía petrolizada, por los altos precios internacionales del petróleo (otra vez crisis internacional), los empresarios no sólo quedaron en un segundo lugar sino que se vieron relegados con la nacionalización de la banca.

Al respecto dice el investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, Gregorio Vidal: "En la década de los ochenta México, al igual que el resto de los países de América Latina, vivió una crisis económica con una profundidad y dimensión equivalente a la de los veinte y treinta. En los años ochenta, la mayoría de los agregados económicos presentaron signos negativos y se sucedieron varios años con un producto decreciente y una continua baja a la inversión. El ingreso nacional real disminuyó y con mas intensidad, la participación de los asalariados. La caída de las importaciones, el no acceso del país a los mercados voluntarios privados de crédito internacional y el traslado de capitales al exterior fueron una constante. El incremento en los precios no cesó, no obstante la continuidad en las políticas de ajuste, como también la inestabilidad en las tasas de interés, el incremento de la deuda pública interna y la devaluación del peso frente al dólar".<sup>40</sup>

Estas condiciones económicas permiten entender que los modelos de crecimiento en el país durante los últimos años han fracasado o se han desarticulado a medio camino, sin que hasta la fecha se haya restablecido. Los últimos treinta años son el escenario de una crisis de larga duración que se desarrolla en todos los ámbitos de la economía.

La nacionalización de la banca fue una decisión histórica muy importante porque con ella se rompía un acuerdo estratégico de la cúpula gubernamental con el capital privado. Los empresarios entonces gestaron sus temores en la idea de que la decisión era el inicio de la implantación del socialismo en México. Esto también es entendido como una crisis de poder político puesto que los pactos hechos por el gobierno con empresarios para en conjunto gestar estrategias de crecimiento nacional se rompieron, por decisión unilateral.

Héctor Aguilar Camín escribe al respecto: "Lo peculiar de la ofensiva ideológica empresarial fue que quiso tener un sentido nacional y se montó, convincentemente en una defensa de las tradiciones liberales y revolucionarias que hasta entonces eran recursos exclusivos del discurso oficial. El dirigente del Consejo Coordinador Empresarial Manuel J. Cloutier, invocó la tradición juarista como fuente de legitimidad e inspiración de la protesta empresarial. Por su parte, el dirigente de los comerciantes Emilio Goicochea, esgrimió la figura de Venustiano Carranza como aval para exigir un gobierno con efectiva división de poderes, un gobierno fuerte pero equilibrado en el que la fuerza no se confunda con el despotismo".<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Vidal, Gregorio. p. 21.

<sup>41</sup> Aguilar Camín, Héctor. p. 34

La crisis cuestionó las modalidades de las políticas económicas y de sus relaciones comerciales con el extranjero. Por ello se replantearon las relaciones con el capital y el gobierno norteamericano, en condiciones en que éste mantuviera su hegemonía, e hiciera del territorio de México uno de los espacios que le permitiera continuar con esa condición.

Por lo anterior los intercambios comerciales fueron cada vez más frecuentes y en condiciones de mayor ventaja para los empresarios, que a fin de cuentas, contaban con un factor muy importante del cual empezó a depender el gobierno: el capital suficiente para regular las desavenencias financieras gestadas en los mercados internacionales.

Como medida prioritaria asumida por el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, su política económica fue reconciliarse con los dueños del dinero e iniciar un proceso de desincorporación de empresas del gobierno y paraestatales, que adquirirían los grupos empresariales más poderosos. Bajo la Reconversión Industrial de la economía, se fue deshaciendo de divisiones del gobierno que agobiaban la administración pública y que después de algunos años, fueran negocios jugosos para empresarios consentidos. Ejemplos claro de ello están Carlos Slim Helú, en Teléfonos de México y Ricardo Salina Pliego en TV Azteca.

El investigador Aguilar Camín enfatiza: "Al terminar el sexenio dietético de Miguel de la Madrid, el proceso de reducción del sector paraestatal arrojaba frutos similares: recorte importantes, pero mantenimiento de un universo amplio de acción productiva y comercial con el estado. De las 1,155 empresas paraestatales que el gobierno federal manejaba en 1982, al terminar 1988 deberían quedar sólo 463, que seguían representando, sin embargo aproximadamente el 75% del volumen y las actividades del sector paraestatal de 1982. Es decir una reducción efectiva de una cuarta parte que no tocaba lo esencial del control estatal de la materia".<sup>42</sup>

La aparición en los escenarios nacionales de las empresas tomó poco a poco fuerza. Las licitaciones para la venta de paraestatales, reagruparon a los empresarios que empezaron a hacer nuevas coaliciones para asociarse y apoderarse de rubros estratégicos que no sólo mantuvieran su capital, sino que lo incrementaran considerablemente. Junto a estas estrategias económicas gestaron también las políticas. Por primera vez se lanzó a la candidatura presidencial un prominente empresario de Monterrey, Manuel J. Cloutier, que no sólo cuidaría de las garras del gobierno y sus fracasos, los capitales nacionales más importantes, sino que les favorecería para incrementarlos y mantener un control más estricto en la política económica nacional. Por un terrible accidente, no lo logró y dio paso a la política económica de Carlos Salinas de Gortari.

---

<sup>42</sup> Idem, p.38



## **2.5 Los tiempos actuales y el sueño del primer mundo.**

El sexenio de Carlos Salinas de Gortari fue el que gestó las condiciones para que en éste último bloque, las empresas tomarán un lugar beligerante en el escenario nacional. El ingreso por primera vez en la historia del país a tratados comerciales con el extranjero trajeron dentro de toda su gama publicitaria y propagandística, nuevos órdenes a la dinámica económica, política y social.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica y con Canadá, iniciado formalmente el primero de enero de 1994, abrió en la ilusión de muchos mexicanos las puertas del progreso y la modernización que el país necesitaba en ese momento. La modernidad, la modernización y la globalización, parecían coincidir, por primera vez, en una política económica tal, que el mercado y la libre circulación de mercancías y capitales gestarían una regulación y autorregulación del mundo financiero nacional y extranjero.

Varios fueron los motivos del desencanto para que no se cumplieran las expectativas de nuestro desterrado presidente. Por un lado el surgimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), como muestra de un grupo representativo de las sociedades emergentes no contempladas en un proyecto de nación moderno. Por otro las reticencias por parte de los empresarios norteamericanos y canadienses, que hasta la fecha no encuentran dónde está su ganancia en el tratado económico.

Los regionalismos económicos internacionales nos obligaron a gestar tal coalición a expensas de la voluntad de los sectores sociales, económicos y políticos involucrados de manera directa. La Comunidad Económica Europea ya había consolidado su hegemonía en el globo terráqueo con la circulación del euro, moneda que permitiría controlar todos los desajustes financieros. En Asia los famosos tigres, también estaban ya consolidados desde la década de los setenta y sus economías iban ya presentando severas crisis. Teníamos que aprovechar la coyuntura y no había tiempo que perder. De hecho como imposición económica implantada por los Estados Unidos el TLC se firmó y se acordó en unos cuantos meses, cuando la Comunidad Económica Europea había tardado cerca de veinte años para formar sus alianzas económicas.

América acomodaba sus escenarios para competir en los agguerridos mercados internacionales de manera consistente y unida. Por ello la imposición y la premura del tratado de libre de comercio. Si a ello agregamos nuestra inclusión a la Organización Mundial de Comercio (OMC) avalada por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), y la idea de pertenecer al primer mundo, entenderemos como nuestra participación en la dinámica económica mundial no estuvo incorrecta, sólo que llegamos demasiado rápido, ¿o demasiado tarde? El inconveniente fue de tiempos, después de estrategias.

En los proyectos económicos mundiales, muchos sectores de la sociedad han quedado excluidos. Los pobres, los indígenas, los pequeños comerciantes, los burócratas y otras cuantas sociedades que han emergido inexplicablemente frente a estas políticas, se han convertido en los aguafiestas de nuestro desarrollo y progreso. Son los enemigos del capital que "se oponen a que todo el país sea mejor y tenga mejores condiciones y propuestas de calidad de vida". Los únicos que se han salvado han sido los empresarios.

Los empresarios, los dueños del capital, han tomado en sus manos, los destinos financieros del país desde el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado. Ahora son los protagonistas del mundo social, respaldados por procesos globales que pocos entienden, pero que todos apoyan, porque son las formas nuevas de habitar y vivir el mundo social.

Los empresarios son los que hacen con su dinero y su confianza, la rentabilidad financiera y económica de las naciones. Fuera de eso todo es historia, pasado, caducidad. La modernidad choca con la tradición, pero en nuestro país la esencia es la tradición, la confusión es la modernidad.

En nuestro país el gobierno de Ernesto Zedillo sólo le dio continuidad a la inercia histórica y económica. Fue un sexenio de tecnócratas que sólo buscaron la administración del poder político y gestar nuevas coaliciones económicas con el extranjero. Se firmaron nuevos tratados de libre comercio con Chile y con algunos países europeos. El avance no fue significativo.

Ahora con el gobierno de Vicente Fox las cosas han cambiado en forma, no en fondo en la política nacional. Los políticos políticos han dejado de serlo para dar paso a los políticos empresarios. La tradición burocrática propia de los gobiernos dirigidos por el PRI ha entrado en un proceso de desaparición y empieza a ser sustituida por principios empresariales.

Los empresarios que se habían mantenido al margen de los lugares privilegiados de la política, ahora ocupan lugares primordiales con la finalidad de *hacer el bien a México y todos los mexicanos*. Los empresarios que con sus recursos financiaron una campaña política basada en la mercadotecnia, han invadido los espacios de noticieros, de reseñas, de espectáculos de cultura y hasta educativos. El mundo social aparentemente ha empezado a construir nuevos imaginarios sociales en donde nada puede existir, si no es para la productividad, para el rendimiento, para la excelencia, para los emprendedores o para la calidad total.

Al reconocer al mundo del dinero como un actor principal de los tiempos históricos que vivimos, debemos también entender que este momento de la modernidad y de la modernización, asume una serie de contradicciones e inconvenientes que si no se regulan, quedaremos como país, como economía y como cultura fuera de la jugada mundial.

Si bien es cierto que las empresas mexicanas han luchado por ser reconocidas también es verdad que sus estrategias de adaptación a los nuevos tiempos viven un momento de atraso en sus concepciones de desarrollo que se contraponen con su crecimiento y su tecnología, incluso con sus inversiones en el extranjero que cada vez les exige más calidad en los bienes y servicios que producen.

Las exigencias y las certificaciones de calidad, rebasan la capacidad de comprender en toda su dimensión los cambios. Se ha caído más en un juego de imitación de las formas y de la imagen de las empresas transnacionales, que en una estrategia de transición profunda que defina las rutas más adecuadas de integración para facilitar el cambio.

En México tenemos empresas modernas con filosofías y políticas del siglo XVIII. Las públicas y las privadas, son dos universos extremadamente diferentes, donde se habla y se piensa desde conceptos muy empíricos y de sentido común. El crecimiento desequilibrado del país, de la economía y de las formas de pensar las organizaciones ha gestado empresas con imágenes corporativas y relaciones públicas propias del momento global, pero con un funcionamiento y una productividad muy cuestionables.<sup>43</sup>

El afán de buscar una imagen de reconocimiento económico y de estatus ha hecho de muchas empresas verdaderos monstruos de mil cabezas que de pronto no saben ni por qué, ni por donde caminan. Hay algunas las más vanguardistas y visionarias que han encontrado maneras acertadas de adaptarse a los nuevos tiempos. Desgraciadamente son las menos.

## **2.6 La comunicación organizacional y las empresas de hoy.**

Como parte de esos cambios en las organizaciones mexicanas está la inclusión de los departamentos de comunicación. El ingreso o la creación de éstos se confunde con otros como los de relaciones públicas o mercadotecnia. Las razones ya las explicamos en el primer capítulo.

Las confusiones de los conceptos, de los departamentos, de las funciones, de los vínculos que deben tener, e incluso, de las filosofías, las misiones y los valores organizacionales, se deben principalmente a un vacío teórico y metodológico que ofrezca un sentido verdaderamente operativo y útil a la lógica pragmática de las empresas, que interesadas en brindar más y mejores bienes y servicios, no se detienen a reflexionar y a comprender lo que están gestando de fondo, no de forma.

---

<sup>43</sup> Se recomienda revisar la nota aparecida en el diario *La Jornada* del día 22 de octubre de 2000 en la página 19, firmada por Víctor Zendejas y que lleva por cabeza: *Disminuyó México su nivel de Competitividad Empresarial*. En el cuerpo de la nota se menciona que la competitividad del país bajó del lugar 31 al 43 en sólo un año.

Muestra de lo anterior es la desaparición del departamento de comunicación cuando hay alguna crisis financiera. Cuando los problemas económicos de las empresas las asfixian por lo regular es el departamento de comunicación a quien liquidan o recortan. Un ejemplo de ello es la empresa lusa de la familia Peralta que en abril del presente año liquidó a más de veinte empleados del departamento de comunicación, sólo quedaron tres personas y eso para mantener la existencia de esa instancia organizacional en el organigrama.

Lo anterior se debe en gran medida a los mitos y prejuicios que existen de esta disciplina. No se ha considerado el trabajo estratégico de la comunicación porque no se ha sabido explotar sus potencialidades prácticas en las organizaciones. Se le ha encajonado en un concepto más vinculado a las *modas*, que a una necesidad organizacional.

Según Octavio Rodríguez Araujo existen en México 2 millones 885 mil 2000 empresas.<sup>44</sup> De todas ellas, nadie sabe el dato exacto de cuántas cuentan con departamentos de comunicación interna funcionales, es decir que diseñen, implanten, investiguen y evalúen programas de comunicación para el funcionamiento óptimo de las relaciones organizacionales.

La experiencia personal en consultorías ha revelado que las empresas mexicanas que cuentan al menos con un departamento de comunicación especializado son muy pocas. En donde es más frecuente, es en empresas transnacionales que se han ubicado en el país desde hace muchos años, pero de igual manera han confundido o combinado el desempeño de la comunicación con cualquier otra disciplina.

Para el investigador Carlos Bonilla la comunicación organizacional en México tiene veinticinco años aproximadamente que se conoce, y desde entonces se ha implementado en las organizaciones junto a programas de relaciones públicas e imagen corporativa.<sup>45</sup>

La comunicación organizacional en México, surge como un conocimiento compartido por las relaciones públicas y los sistemas administrativos. Se origina como tal de una necesidad de especialización que trabaja de manera interdependiente con otras disciplinas y departamentos.

El investigador Manuel Vázquez Arteaga dice al respecto: "...se empezaron a hacer estudios sobre los flujos de comunicación, es decir las formas representativas por donde corre la información reconociendo a los organigramas, sociogramas, fjulogramas, flujos centrípetos, centrífugos, unilaterales y multilaterales, esto quería

---

<sup>44</sup> Se recomienda revisar el artículo de opinión publicado por Octavio Rodríguez Araujo en el diario *La Jornada* del jueves 11 de mayo de 2000, en la página 16, con el título: *Un reto para los candidatos*.

<sup>45</sup> Datos obtenidos de la conferencia impartida por Carlos Bonilla en la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM, sobre Comunicación Organizacional en el año 2000.

decir que existían varias formas por donde atraviesa la información tanto al interior como al exterior de las organizaciones".<sup>46</sup>

La comunicación organizacional surge no como una moda o por casualidad, sino es producto de necesidades organizacionales de regular e integrar a las personas que las constituyen a través de programas de comunicación estratégicos y eficientes. Esas necesidades fueron diversificándose con el tiempo y surgieron nuevas líneas de trabajo vinculadas con la especialidad de la comunicación humana, en las organizaciones.

De estas nuevas necesidades Manuel Vázquez refiere: "más adelante se le dio importancia a los mensajes identificándolos como discursos orales, escritos y corporales, es decir la palabra o el diálogo es importante para dar un aviso, orden o tarea, lo escrito se encuentra en la papelería gerencial, memoranda, circulares, oficios y cartas. Y por otro lado, la comunicación no verbal apoyada en la quinésica y la proxémica por las cuales, espacio distancia, gestos y ademanes refuerzan lo que decimos".<sup>47</sup>

La comunicación organizacional recordemos, abarca los puntos más elementales de la comunicación humana. Si como ya la definimos en el primer capítulo se encarga de regular y gestionar los flujos de información y comunicación al interior y exterior de las organizaciones, es preciso contemplar sus variables, para gestionar las estrategias de cambio y adaptación.

En su carácter multidisciplinario la comunicación organizacional no reconoce límites. Los ámbitos de estudio de la comunicación en las organizaciones se han reducido, más por ignorancia, que por estrategia, a estudios de clima organizacional y liderazgo, dejando fuera otras dimensiones como el análisis del discurso, el comportamiento, el desarrollo humano, los conocimientos teórico-metodológicos de aplicación, los estudios sobre el poder, la imagen corporativa, el trabajo en equipo, planes y programas de comunicación, y la cultura empresarial, rubros que también tienen aplicación directa en la dinámica organizacional.

Por lo regular las empresas mexicanas no distinguen las especialidades propias de las disciplinas y terminan, en la práctica, por perder el límite y las potencialidades efectivas de cada una de ellas. Lo más lamentable es que se vicia el ambiente laboral de esta manera porque no hay especialistas en la materia.

En el país ya hay algunas empresas que cuentan con un departamento de comunicación organizacional. Entre ellas encontramos a Potzollcalli, Bimbo, Telmex, Televisa, Elektra, Iusacel, MVS Multivisión y Gamesa.

---

<sup>46</sup> Se recomienda consultar el artículo de Manuel Vázquez Arteaga *Una década de la Comunicación Organizacional en México*, aparecido en el único número que apareció de *Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación* de la ENEP Acatlán, aproximadamente en 1994.

<sup>47</sup> Idem, p.6.

Las que no cuentan con ese departamento especializado han absorbido las funciones del comunicólogo en el departamento de relaciones públicas y servicios diversos al cliente tanto interno como externo. Es frecuente encontrar en estos departamentos profesionales de diversas disciplinas cumpliendo diversas funciones que ellos consideran *propias* de la comunicación organizacional.

Uno de los motivos por los cuales se vive en el país un atraso en el concepto y en la introducción de la comunicación organizacional en las empresas modernas, es debido a que el mayor número de organizaciones establecidas en el mercado, son de carácter familiar. Esto ha sido un impedimento importante para gestionar un cambio significativo en sus concepciones, ya que la idea predominante es la continuidad tradicional, a través de la reproducción de sistemas familiares cerrados y rutinarios.

La reproducción de estos sistemas, si bien garantiza de cierta manera la continuidad de la producción de bienes y servicios de la organización y su administración, por ser cerrados no permite el acceso de nuevas formas de administrar y por tanto, introducir nuevos elementos que se adecuen a los tiempos históricos y globales en que vivimos. Su funcionamiento sigue basado en reproducir la productividad financiera y el sentido común.

Un ejemplo de lo anterior es el grupo Televisa que goza de gran presencia en el mercado de las industrias culturales, pero que tiene una gran problemática de comunicación interna. En los últimos años no ha podido implementar un programa funcional que permita gestionar una integración entre sus trabajadores, pareciera que la integración es autogestionada a través de su imagen corporativa que trabaja más desde el exterior de la empresa misma. Su gestión organizacional está basada en los viejos sistemas de mando unidireccionales y mecanicistas. La tradición familiar se heredó a una empresa de dimensiones sorprendentes.<sup>48</sup>

La crisis económica y financiera ha obligado a las empresas mexicanas a recortar los presupuestos destinados a los departamentos de comunicación. Aproximadamente desde hace cinco años algunas organizaciones han creado departamentos que denominan de Comunicación Institucional y que aglutinan tres áreas o divisiones: la de comunicación interna, la de relaciones públicas y la de publicidad y mercadotecnia.

La división referida responde a la integración de especialistas para la realización de proyectos conjuntos. La idea no es mala, sólo que se reproducen los mismos errores, no hay distribución específica de puestos, y no se delimitan funciones y programas específicos. En la práctica todos hacen de todo dependiendo de las cargas de trabajo y las contingencias de los departamentos.

---

<sup>48</sup> Se recomienda revisar la tesis de Héctor Téllez Espinosa titulada Instrumentación de un Programa Permanente de Comunicación Organizacional para la gerencia de Escenografía y Realización de Televisa San Ángel, presentada en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán y fechada en 1995.

Otra gran problemática que padecen las organizaciones mexicanas es la falta de especialistas en comunicación organizacional. A pesar de que las ofertas educativas cada vez son más, los vicios que generan las dinámicas organizacionales aún predominan. En las empresas por el rezago de ópticas y falta de actualización, siguen confundiendo a los comunicólogos organizacionales, como relacionistas públicos, diseñadores gráficos, locutores, periodistas, editores, coordinadores de eventos o *todólogos*. Si a eso agregamos que la profesión también no se ha sabido hacer rentable, encontramos un ámbito laboral confuso y desalentador.

La rentabilidad de la profesión debe originarse en la formación del especialista. Si se reconocen las capacidades y limitaciones de la profesión, perfectamente pueden explicarse nuestras funciones y los beneficios que podemos ofrecer a las empresas. El problema empieza por las instituciones educativas.

En la actualidad no son muchas las instituciones que ofrecen la especialidad. A nivel licenciatura esta la Universidad de la Comunicación en la ciudad de México y la Universidad Autónoma de Aguascalientes. En especialidad la ofrecen la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (apenas la está cursando la primera generación), el Centro Avanzado de Comunicaciones Eulalio Ferrer (CADEC) y la Universidad Anáhuac.

En cursos especiales y diplomados la ofrecen la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de su Departamento de Educación Continua, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), pionero desde hace años en esta oferta educativa, la Universidad del Tepeyac, y el CADEC, también pionero desde hace más de diez años en la disciplina, la Universidad del Claustro de Sor Juana, la Universidad Veracruzana y la Universidad del Noreste en Tampico.

En maestrías la imparten la Universidad del Tepeyac y el CADEC desde hace varios años. En Mérida, Yucatán, el Instituto de Estudios de la Comunicación de Yucatán, A. C. ya trabaja su propia propuesta.

De las ofertas educativas de comunicación organizacional ninguna coincide con sus enfoques y conceptos sobre la disciplina. Cada una le da el que considera más pertinente o que puede colocar en mejores puestos a sus egresados. Si bien esto hace que la comunicación organizacional se difunda desde la diversidad de sus posibilidades, también es cierto que esto colabora para gestar la confusión de sus concepciones tanto estratégicas y de investigación como prácticas.

En este sentido lo importante no es homogeneizar los enfoques, sino encontrar sus puntos de encuentro. Hay que trabajar en la identidad de la profesión, en sus propuestas metodológicas y de investigación, en su sentido práctico y de especialización de una disciplina perfectamente diferenciable y útil para que los empresarios tengan muy claro qué es lo que puede hacer por sus organizaciones. De esta manera la rentabilidad de la profesión podrá gestar mejores lugares laborales en el mercado de trabajo de la comunicación.

La gestión de la comunicación en las empresas mexicanas como reguladoras del cambio y la transformación, a pesar de tener ya varios años en ellas, apenas espera sus mejores momentos. La incursión de nuevas tecnologías como la informática y sistemas satelitales, los nuevos lenguajes globales que empiezan a introducirse, los nuevos estándares de calidad, de desarrollo y crecimiento organizacional, están gestando nuevas necesidades, para las cuales los comunicólogos organizacionales debemos estar preparados.

La preparación del comunicólogo organizacional en las empresas mexicanas debe ser más profesional, más de ofertas estratégicas, de proyectos concretos. El inglés y la computación, que hasta hace unos años se estereotiparon para pertenecer a una empresa ya no son suficientes. Ahora las empresas mexicanas buscan estrategias, formas que faciliten la integración y la dinámica organizacional en tiempos históricos distintos, renovados. El explicar, el proponer, el gestionar e investigar el fenómeno humano de la comunicación será cada vez más necesario. La preparación y la actualización deben de ser permanentes.

Las circunstancias de la comunicación organizacional en las empresas mexicanas no son muy preferentes. Los profesionales que nos dedicamos a esto quisiéramos mejores oportunidades para demostrar lo que podemos hacer. La rentabilidad está en lo que podemos ofrecer para transformar los sistemas de información y comunicación. Como esto no está aún muy claro, porque no hay teoría de la comunicación organizacional, ni metodologías de investigación propias de este conocimiento, es necesario marcar nuevas rutas que habrán caminos de manera sistemática para su estudio e investigación<sup>49</sup>.

Por las características propias de los entornos y contextos de las empresas mexicanas, un enfoque pertinente para abrir estos caminos es el del estudio de la cultura organizacional.

Esta perspectiva permitiría cambiar el enfoque tradicional del estudio de las organizaciones y su comunicación. Es una óptica que entiende de manera flexible un gran número de variables formales e informales, que con sus datos y sus interpretaciones sistemáticamente elaboradas, gestarían nuevos significados organizacionales.

La cultura organizacional se sirve del conocimiento humano basado en conocimientos antropológicos para investigar, proponer y gestionar los cambios que en la comunicación se necesiten. Es un enfoque que va, no de manera unilateral estudiando los flujos informativos y comunicativos, sino que lo hace de manera multidireccional, considerando las variables tanto formales como informales de la organización, así como los factores grupales, tecnológicos y organizacionales

---

<sup>49</sup> El trabajo de investigación sobre comunicación organizacional y empresas mexicanas que se ha hecho en los últimos años en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Acatlán a través de tesis de licenciatura es muy importante. En ellos se abordan casos de empresas públicas y privadas, y se retoman diversos enfoques de la comunicación organizacional para su estudio, vale mucho la pena revisar esos materiales.



propios de una dinámica organizacional integrada por sistemas y subsistemas que se corresponden para el logro de metas y objetivos.

El siguiente capítulo trata del desarrollo de esos factores propios de la cultura y sus vínculos con la organización. Se desarrollarán los principales principios y conceptos que maneja esta óptica del estudio y el análisis organizacional, y en el último capítulo se hará una propuesta metodológica de análisis organizacional con estos elementos explicativos.

Para finalizar el presente capítulo es conveniente mencionar cuáles son las características más importantes que consideramos para reconocer la situación de las empresas mexicanas en relación con la comunicación organizacional.

- 1. Las empresas mexicanas están viviendo cambios a nivel global muy trascendentes.** Es decir que tienen transformaciones muy significativas en sus formas de concebir y trabajar, que se contraponen con los paradigmas internacionales de calidad de bienes y servicios. Mientras en nuestro país aún predominan las empresas de carácter familiar, en el extranjero se habla de grandes corporativos. Los tiempos históricos internacionales nos rebasaron desde hace mucho, y ahora nos es más difícil ponernos al corriente. La comunicación organizacional puede servir como puente entre la concepción tradicional del trabajo y las nuevas formas globales, para reducir incertidumbres y explicar el significado de los cambios, sobre todo al grueso del personal de las empresas.
- 2. Las empresas mexicanas empiezan a funcionar con capital extranjero.** La venta de empresas o de sus acciones que predominantemente quedan en manos extranjeras (como por ejemplo los bancos), hacen que dentro y fuera de ellas existan nuevas percepciones sobre lo que hay que organizar y decir en la empresa misma. Los flujos de información cambian sus formas y el surgimiento de nuevos pensamientos empresariales da pie a que también cambien las formas de hablar y de pensar. Los escenarios organizacionales y comunicativos presentan una nueva necesidad de correspondencia y significación. Hay que trabajar desde los discursos y el diálogo con las nuevas formas para integrar.
- 3. A las empresas mexicanas ingresan nuevos criterios de estructura y funcionamiento.** La operatividad, la innovación organizacional debe ir acompañada de soportes lingüísticos que conformen las políticas de información y comunicación. Los cambios de criterios ameritan ser explicados para ser comprendidos. Sin la comunicación organizacional y sus formas de acción en la empresa esto no sería posible.
- 4. Las empresas mexicanas tienen temores e incertidumbres de inversión.** Ante las turbulencias económicas y políticas, tanto nacionales como internacionales (recuérdese la tragedia del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York) las empresas del mundo y sus capitales tuvieron desequilibrios importantes. Mantener un ambiente optimista, emprendedor y de lucha ante la contingencia

también es un trabajo que hay que hacer desde la comunicación en las empresas. Hay que procurar fomentar un ambiente y un clima favorables para superar las contingencias.

5. **En las empresas mexicanas se preocupan más por la imagen que por la comunicación.** Hay una preferencia muy alta por la imagen corporativa, que desde luego también es parte de la comunicación en las empresas. Sin embargo la imagen explota la percepción de los públicos, hay que atacar también los comportamientos a través de programas comunicativos que se correspondan con otras estrategias informativas y de percepción. La imagen tiene que ser reforzada con referentes conceptuales que la hagan más eficiente dentro y fuera de la empresa.
6. **En las empresas mexicanas hay miedos y temores al cambio.** Para las empresas nacionales los cambios financieros, organizacionales, políticos, y desde luego en la comunicación significa algo innovador. No se está acostumbrado a ello, desde sus orígenes no habían tenido la necesidad de hacerlo, y ahora las fuerzas del mercado internacional las obliga. Los miedos y temores son a involucrar nuevas instancias a su funcionamiento organizacional. Un ejemplo es que en pocas, en la minoría de empresas existe un departamento de comunicación organizacional realmente efectivo, con personal capacitado y un presupuesto que permita hacer un trabajo comunicativo eficiente. Siempre se considera un gasto, no una inversión. No hay conocimiento claro de lo que la comunicación efectiva puede hacer en su empresa.
7. **En las empresas mexicanas hay más exigencia y competitividad.** La dinámica internacional ha obligado a los empresarios en invertir en insumos para mejorar la oferta de bienes y servicios, y han dejado de lado las estrategias internas que también pueden serles muy útiles. Nos referimos por ejemplo a la capacitación, a la formación de nuevos cuadros que vinculen más estrechamente a las personas de las organizaciones para hacer frente a las nuevas contingencias de manera integrada. La comunicación desde luego en este contexto, no es prioridad.

Con este diagnóstico general terminamos el presente capítulo. Desde luego no se pretende tener la última palabra. Estos síntomas son los detectados de nuestra experiencia en organizaciones públicas y privadas. Es producto de sondeos hechos en universidades donde trabajamos impartiendo materias de comunicación organizacional. Hay que trabajar investigando más, sin embargo esta aproximación nos permite comprender tendencias generales que nos permiten ubicarnos para la continuación de la presente investigación.

En seguida continuamos con las consecuencias de lo ya planteado, el estudio de la cultura organizacional y su vínculos con la comunicación humana.

**CAPITULO 3**  
**LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**  
**CONCEPTOS, ENFOQUES Y**  
**APROXIMACIONES.**

## 3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL, CONCEPTOS, ENFOQUES Y APROXIMACIONES.

### 3.1 Cultura y Organización.

La comunicación como ya lo apuntamos en el capítulo dos, contempla muchas vertientes de la organización. Su estudio puede ser desde la imagen corporativa, hasta interacciones interpersonales, pasando por los análisis de clima, de cultura, de procesos, de comportamientos individuales y grupales, de flujos, de valores, de símbolos, y de discursos. Sin embargo si no hay un enfoque especializado y concreto, se podría correr el riesgo de estudiarlo *todo* para conocer una parte, o estaríamos estudiando una parte para interpretarlo *todo*.

La necesidad del estudio de la comunicación en las organizaciones plantea la anterior paradoja, sobre todo porque, se requiere saber lo más posible de la problemática en cuestión, de la manera más rápida para la toma de decisiones. No en vano dice Eulalio Ferrer que la comunicación en nuestros días no puede estar al día, sino debe estar al minuto. Pero ¿cómo lograr tal proeza, sin caer en reduccionismos y análisis meramente cuantitativos y parciales, que dejen entrever sólo lo más inmediato y lo más aparente de la comunicación humana en las organizaciones?

Si se pierden de vista los contextos que confluyen en las organizaciones, se reduce el análisis a la descripción de los problemas de comunicación, y se deja al margen el sentido interpretativo y profundo. Si se es muy pretencioso habrá diagnósticos y estudios *totalizadores* que poco ayudan a gestar una comunicación eficiente. Hay que considerar que en la organización no todos caben, ni participan de la misma manera, ni al mismo tiempo. Además los programas de comunicación difícilmente son percibidos y asimilados de igual forma. Los niveles de interpretación de los mensajes son diversos, plurales. La comunicación es la que interviene para poner en común esos referentes.

Las organizaciones humanas se caracterizan por lo complejo de sus dinámicas, por lo cambiante de sus percepciones y sus circunstancias. Los entornos y los contextos, las personas, las tecnologías, y las formas globales de entender el funcionamiento organizacional, confluyen en una gran maraña de variables que no permiten ver e interpretar cuáles son las verdaderas necesidades de información y comunicación que cada organización tiene. Por ello la necesidad de un trabajo intelectual que interprete lo más objetivamente posible la comunicación y la dinámica organizacional.

Edgar Morin afirma con relación a la complejidad original de las cosas un aspecto que se relaciona mucho con nuestro enfoque: "la evolución ya no puede ser una idea simple: progreso ascensional. Debe ser al mismo tiempo degradación y construcción, dispersión y concentración...la explicación ya no puede ser un esquema racionalizador. El orden, el desorden, la potencialidad organizadora debe pensarse en conjunto, a la vez en sus caracteres antagonistas bien conocidos y sus caracteres complementarios desconocidos".<sup>50</sup>

Las jerarquías, las ideas, los afectos, las relaciones, los deseos, las percepciones, las expectativas, las realidades de la organización y la comunicación, como parte de esa evolución organizacional citada por Morin, dependen de factores humanos que van más allá del sentido común. Son factores de regulación y autorregulación, que influyen de manera directa en la dinámica de la estructura como del funcionamiento de la organización. Esos factores son los culturales.

El estudio de la cultura organizacional no es nuevo. Desde hace años éstos han tenido una presencia importante. Eso les permitió a los empresarios con una visión de la administración científica, justificar ante los nuevos tiempos organizacionales, una concepción humanista, y darle un sentido *modernizador* a sus organizaciones.

Ronni Lessem investigador de la cultura organizacional afirma: "La cultura corporativa no ha surgido de la noche a la mañana. Ha venido incubándose, podríamos decir desde los años 30 en que surgió el enfoque de gestión basado en el comportamiento. Sin embargo no fue hasta la década de los 70 cuando los científicos conductistas empezaron a relacionar conceptos de clima organizativo, ideología y valores con el de cultura corporativa".<sup>51</sup>

Esos estudios han basado sus metodologías en modelos que han subestimado, fragmentado y tergiversado el sentido real y profundo de las culturas dentro de las organizaciones. Un foco grave de aplicación y concepción de estos estudios está en la confusión que presentan no sólo en el concepto mismo de cultura organizacional, sino del concepto mismo del hombre en las organizaciones, y por consiguiente el significado de lo que hoy es el *humanismo organizacional*.

El problema primordial es que las concepciones de ese humanismo, se concibieron desde un enfoque que va de lo empresarial a lo humano, y no de lo humano a lo empresarial. Este enfoque esta muy presente todavía en muchas organizaciones, lo humano sigue siendo un enfoque reduccionista de lo que es el hombre, sus relaciones y sus culturas al interior de las organizaciones. Basta reconocer que para los empresarios el concepto de hombre se apega más a la productividad, a la rentabilidad que a lo que se piensa o a lo que se dice.

Un ejemplo de la visión mal interpretada de las culturas lo podemos conocer en la literatura que sobre administración y organizaciones nos llega a los países

<sup>50</sup> Morin, Edgar. *El Método. La Naturaleza de la Naturaleza*. Ed. Cátedra, Madrid, España, 1999, p 63

<sup>51</sup> Lessem, Ronnic. *Gestión de la Cultura Corporativa*. Ed. Diaz de Santos, Madrid, España, 1992, p.53

latinoamericanos de los Estados Unidos específicamente. Los ejemplos, los recursos didácticos a través de historias simplistas que no tienen nada que ver con las culturas locales, los chistes, las moralejas, y las enseñanzas, no son símbolos reconocidos como propios o ilustrativos, porque provienen de una cultura anglosajona que no coincide con las latinas. Ello provoca desinterés y apatía producto de la incompreensión de moralejas o mensajes "significativos".

Estas confusiones conceptuales se hacen más complejas dentro de los tiempos históricos que vivimos porque las visiones del mundo globalizado opacan los verdaderos sentidos y concepciones de lo que podríamos llamar, un *humanismo organizacional*. A éste hay que entenderlo como las formas de tomar en cuenta las condiciones, las necesidades, y las relaciones de las personas que habitan la organización, para que se construyan las estrategias adecuadas de cómo cumplir con los objetivos para los cuales fueron creadas.

De entrada no todos los individuos que pertenecen a una organización entienden lo mismo cuando se dice que *debemos* ser asertivos, propositivos, rentables, emprendedores, triunfadores o exitosos. Los significados de los términos responden no sólo a una política organizacional sustentada en supuestos imaginarios, sino a un gran número de variables que dependen de referentes socioculturales de las personas, y que se corresponden con las expectativas, filosofías, ideologías, relaciones y discursos de quienes constituyen a la organización misma.

Los estudios de la cultura organizacional se hacen más confusos cuando los conceptos propios de la teoría de la cultura, la teoría de la comunicación y la teoría de la organización, no encuentran un punto convergente que las puedan vincular de manera clara y precisa para la elaboración de estrategias funcionales.

Si a lo anterior agregamos que las pugnas entre las perspectivas prácticas y los estudios académicos más profundos, siguen gestando conflictos en la concepción, diseño, aplicación y evaluación de programas de comunicación eficientes, se entenderá que el trabajo por fusionarlas más que separarlas, es aún demasiado.

La conceptualización propia de la cultura organizacional no es sencilla. Aún no hay un cuerpo teórico que la defina y delimite sus alcances y deficiencias, lo que se incrementa son las ópticas de estudio, lo que de alguna manera la enriquece. Se puede decir, cosa paradójica, que si bien los estudios de cultura organizacional son los más frecuentes en las organizaciones y la gestión de la comunicación, éstos son los que más carecen de metodologías concretas de análisis.

El estudio de la cultura es originado por la antropología a principios del siglo pasado y aún no hay una definición clara que nos permita concentrar sus limitaciones y alcances en un solo concepto. Se podría especular que *todo* es cultura, pero en el análisis serio no lo es así, como tampoco *todo* es comunicación. Si desde la antropología, la cultura tiene aún problemas de conceptualización, en los estudios organizacionales la problemática apenas ha logrado plantearse como tal. La cultura

organizacional parece ser más aún una pretensión, que una metodología flexible de análisis para la detección y regulación de problemas comunicativos.

Si bien los estudios sobre cultura organizacional no son la panacea de solución de problemas de flujos informativos y comunicativos, puede ser un enfoque para construir posibles escenarios para mejorar las relaciones humanas con una comunicación adecuada. Estos estudios si son bien aplicados, pueden generar información valiosa de lo que las personas de una organización piensan y sienten.

La finalidad del presente capítulo es comprender las dimensiones del estudio de las culturas al interior de las organizaciones, para implementar programas de comunicación y mejorar la convivencia e integración entre las personas que habitan las empresas.

El estudio de las culturas en las organizaciones parte de un principio antropológico importante. No existe un concepto único de cultura. Esto debido a que en la dinámica organizacional se reconocen varias culturas, la diversidad hace que convivan cotidianamente las variables propias de cada cultura. Las culturas tienen que ser reconocidas entonces como una diferenciación de valores, usos, y formas de entender la vida organizacional.

La diversidad cultural tiene que ser reconocida como *posibilidades* de entender e interpretar las culturas, y como dice el antropólogo e investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Esteban Krotz, tiene que ir acompañada de adjetivos propios del tipo de valores a los cuales se haga referencia. El también catedrático, afirma: "cultura tiene sentido y utilidad, solamente en la medida en que se encuentra especificando el concepto mediante un determinado adjetivo, CULTURA: popular, obrera, de clase, campesina, étnica, nacional, tradicional, moderna, urbana, de barrio, política, etc." <sup>52</sup> En nuestro caso haremos referencia a la cultura organizacional.

La comunicación tiene una función integradora en las organizaciones. Las culturas comparten también esa función en la medida en que conforman identidades, diferencias, contraposiciones, comportamientos, objetos de referencia, prejuicios, discursos y pensamientos, además de lo que en el análisis organizacional llamaremos *síntomas*, es decir sentires y sensaciones que ubican a las personas en situaciones específicas dentro de la organización misma.

Las ópticas de la problemática de la cultura organizacional son muchas. Van desde la definición de conceptos, hasta la comprensión propia de éstos estudios y su aplicación. Muchos gerentes e incluso asesores empresariales, no tienen claro cuál es la utilidad, teórica y práctica de éstos conocimientos, y las formas en que influyen para gestionar una mejor comunicación. Por ello en el presente capítulo, revisaremos el concepto del hombre y las culturas en las organizaciones, para encaminarlo hacia la implementación de programas de comunicación eficientes y flexibles.

<sup>52</sup> Krotz, Esteban. La cultura Adjetivada. Universidad Autónoma Metropolitana. México, D.F., 1993, p. 9

No se trata de compilar las definiciones propias de cultura y cultura organizacional, se trata de comprender sus dimensiones para la gestión de la comunicación en las organizaciones para al menos tener una noción del concepto. Los problemas conceptuales y epistemológicos del estudio de la cultura, no caben en el objetivo de la presente investigación.

Iniciaremos por considerar los aspectos fundamentales que a nuestro parecer son los más relevantes y útiles para aproximarnos a comprender las dimensiones propias del hombre y su relación con la organización, una aproximación al concepto de cultura organizacional, y terminar situando la perspectiva conceptual con la que se trabajará la propuesta central de esta investigación en el capítulo cuatro.

## **3.2 El Concepto del Hombre en las Organizaciones.**

Un principio fundamental para estudiar las culturas existentes dentro de las organizaciones es aceptar que éstas son conformadas por el hombre. Son producto del trabajo humano y con esta óptica antropocéntrica hay que proponer los nuevos cambios organizacionales que demandan los nuevos tiempos. Este enfoque es anterior a cualquier otro, al del desarrollo sustentable, al de la globalización, al de la rentabilidad y al del impacto de las nuevas tecnologías.

Si no reconocemos que todos los fenómenos que influyen en la organización son predominantemente humanos, estaremos haciendo del concepto mismo de organización una conceptualización fetichizada de sus estructuras, de sus funcionamientos y de sus herramientas operativas.

Las culturas surgen y se desarrollan junto con el hombre, y han estado presentes y lo estarán en todas sus organizaciones. Son inherentes a lo humano, y sin ellas nuestra especie no tendría una conciencia de su origen, de su desarrollo histórico, de su identidad, de sus valores, de sus sentidos, de sus sentimientos, ni de su ser social.

Todas las sociedades han tenido sus propios conceptos para interpretar lo que sus miembros significan para las culturas. Sería muy reducida la óptica de que todos los hombres pertenecen a una o varias culturas. Lo que hay que conocer son los criterios fundamentales para la construcción de esos conceptos.

Los tiempos históricos han permitido reconocer a lo largo del devenir biológico y cultural de nuestra especie, los diversos enfoques para entender al ser humano de acuerdo a sus contextos, intereses, relaciones sociales, económicas y políticas. Necesitaríamos mucho espacio y tiempo para hacer un recorrido completo de cuáles han sido las ópticas con las cuales se le ha definido al hombre dentro de las culturas. Éstos desde luego no son suficientes, ni los adecuados.



Esos tiempos históricos están marcados no por el conteo cronológico del reloj, sino por la sucesión de aconteceres relevantes para la transformación de las sociedades y sus culturas.

Así podremos entender como en el siglo XVIII la revolución industrial tenía un concepto muy reducido de lo que eran los hombres para las primeras industrias. Por lo regular eran familiares, y la visión no era de reconocer a un empleado precisamente, sino a un miembro más de la familia con las implicaciones económicas y sociales de la época.<sup>53</sup>

Marx ya reconocía un concepto más acabado del hombre dentro del sistema capitalista cuando elaboraba su teoría de la enajenación de los trabajadores por la actividad explotadora de los dueños de los medios de producción.

Otro concepto del hombre es el que reconoce la escuela clásica de la organización cuando se refiere a las personas como empleados contratados únicamente para brindar incondicionalmente sus servicios a favor de la empresa. Su postura rígida obligaba a los trabajadores a reconocer que lo más importante eran los intereses de las organizaciones.

También podemos reconocer otro concepto del hombre con el surgimiento de los sindicatos. Por primera vez tuvieron los trabajadores prestaciones sociales que les permitieron mejorar sus niveles de calidad de vida, y se reconocieron derechos y obligaciones legales, que abrieron nuevas esperanzas y expectativas.

El mundo global tiene sus propios conceptos que pondremos en tela de juicio más adelante.

Estos conceptos del hombre responden a diversos factores de carácter filosófico, antropológico, afectivo, sociológico, económico y cultural. Los enfoques, unos más simplistas, otros más profundos, deben construirse y concebirse desde dos perspectivas propias de lo que nos permite ser hombres: nuestra condición de seres vivos, es decir de nuestra naturaleza biológica; y nuestra condición de seres sociales, es decir como miembros pertenecientes a diversas culturas.

Los estudios etológicos y antropológicos nos brindarán el corpus teórico para comprender sus diferencias y sus correspondencias, y la manera en cómo podremos aplicarlos a los procesos de comunicación en las organizaciones.

### **3.3 Los Comportamientos Naturales y Culturales del Hombre.**

---

<sup>53</sup> Se recomienda consultar la primera parte del libro de Renate Mayntz, Sociología de la Organización para comprender el origen y el desarrollo histórico de las organizaciones humanas. El texto lo edita Alianza Universidad en Madrid.

La etología es definida por el Diccionario de la de la Lengua Española como el estudio científico del carácter y modos de comportamiento del hombre. En una segunda acepción la define como parte de la biología que estudia el comportamiento de los animales. Niko Tinbergen, especialista en la materia, la denominó el estudio biológico del comportamiento.

Algunos etólogos coinciden en definirla como el estudio de los comportamientos comparados de los seres vivos en su medio ambiente natural.

Slater parte para sus estudios etológicos de la siguiente premisa: "cada especie animal tiende a disponer de un conjunto de modelos de comportamiento estereotipados, algunos de los cuales puede compartir con otras especies próximas, pero que en otros casos le son propios".<sup>54</sup>

El estudio del hombre hay que iniciarlo en su sentido natural. En sus características propias de especie, que posteriormente se corresponderán con factores socioculturales propios de cada organización.

Los estudios organizacionales se han caracterizado por no contemplar este enfoque en el estudio de su personal y sus relaciones organizacionales. La escuela de relaciones humanas propuso desde hace varios años, considerar los estudios ecológicos, más no etológicos. Esos estudios han servido sólo para mejorar las condiciones del medio ambiente de las organizaciones.

La importancia de iniciar los estudios del hombre desde una óptica etológica, radica en conocer y comprender sus comportamientos. Es preciso identificar las características de nuestros comportamientos innatos de los aprendidos.

Los comportamientos innatos son diversos y cuestionables. Hasta el momento no se ha podido afirmar con rigor científico cuáles son y cuándo aparecen. Son conductas que tienen su origen en reacciones de carácter filogenético en cada organismo viviente. Por ello no son conocimientos exactos que correspondan a conductas iguales en todos los individuos.

Los organismos vivos deben reconocer facultades físicas y biológicas para explicar sus reacciones. Algunas personas tienen más facilidad de percibir colores que otras, otros tendrán mayor facilidad para percibir olores, otros sonidos, otras imágenes, cada uno tiene sus propias capacidades. Lo importante es reconocer que los humanos contamos con los sistemas de procesamiento de información basados en nuestros sentidos físicos y biológicos, que nos permiten asumir comportamientos naturales.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Slater, P. J. B. Introducción a la Etología. Ed. Crítica, Barcelona, España, 1988, p.14

<sup>55</sup> Se recomienda la consulta de la obra de Serafín Mercado Domenech que en México publica la editorial Trillas, particularmente el libro Procesamiento Humano de Información. En él explica el funcionamiento de éstos sistemas biológicos humanos.

Los comportamientos innatos de los hombres están determinados por lo que Tinbergen denomina Mecanismos Desencadenadores Innatos<sup>56</sup>. Estos son estímulos que provienen del medio ambiente y que hacen que nuestro organismo asuma ciertos comportamientos de adaptabilidad a los diferentes entornos. Eso permite que el hombre, se integre a distintos habitats y podamos encontrar humanos en el desierto, en los glaciares, en las selvas, en las playas y en nuestros días, hasta en el espacio.

La intención fundamental de conocer los comportamientos innatos es conocer como los organismos humanos buscan naturalmente sobrevivir ante la adversidad o el peligro natural que le ofrece su medio ambiente. Sus estrategias están determinadas por sus capacidades de adaptación al medio ambiente natural, y como veremos más adelante, al sociocultural.

Los conceptos de belleza, satisfacción, placer, aceptación, integración, regulación, relación, eficiencia, alianza, conflicto, liderazgo, entre otros, manejados por las organizaciones, tienen su significado, en este sentido adaptativo de sus miembros a los entornos y climas organizacionales.

Las oficinas grandes, las secretarías bonitas, la edad y el género de las personas, el predominio de mujeres o de hombres, la existencia grupos de homosexuales, la cantidad de personas que habitan una oficina, la luz, la ventilación, el respeto a los espacios vitales de cada persona, tienen significados etológicos que facilitan o perjudican el funcionamiento de la comunicación humana al gestar diversos comportamientos.

Las organizaciones de alguna manera lo intuyen e integran a sus políticas la prohibición de ciertas conductas entre su personal. Algunas imponen uniformes que ocultan el cuerpo de sus empleadas para no provocar a los clientes o a sus propios compañeros. Otras prefieren contratar a gente casada, soltera, divorciada, porque saben que sus condiciones personales, individuales, naturales, innatas, tienden a gestar ciertos comportamientos que traerían perjuicios al funcionamiento normal de la organización.

Los comportamientos innatos se inhiben o se revelan en las relaciones humanas. Ello nos permite reconocer a los comportamientos permitidos de los que no. Estos procesos de adaptación se dan a través del aprendizaje cotidiano.

El aprendizaje que tenemos los humanos es definido por el etólogo Tinbergen como "un proceso nervioso central que causa cambios más o menos duraderos en los mecanismos de comportamiento innatos, bajo la influencia del mundo exterior".<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Los Mecanismos Desencadenadores Innatos los explica el doctor Tinbergen en su libro El Estudio del Instinto que se publica en México en la editorial Siglo XXI.

<sup>57</sup> Tinbergen, N. El Estudio del Instinto. Ed. Siglo XXI, México, D.F., 1989, p. 159

Todos los humanos aprendemos de la misma manera, pero no todos aprendemos lo mismo, ni en las mismas circunstancias, ni al mismo tiempo, ni con la misma claridad.

Patricia Nevé lo ve así: "la cuestión fundamental que plantea (el aprendizaje) atañe al cambio que se manifiesta cuando el organismo se enfrenta a un medio; se trata de descubrir, sobre todo por un procedimiento llamado del CONDICIONAMIENTO, las leyes entre estimulación (proveniente del medio) y comportamiento (o respuestas)."<sup>58</sup>

Si se pretende ser un poco más pragmático se puede entender que los aprendizajes humanos se dan a través de cuatro factores fundamentales:

1. La comparación.
2. La asociación.
3. La imitación.
4. La intelección.

En la comparación los hombres aprendemos a identificar y a valorar diversos símbolos naturales y culturales. En la asociación aprendemos a relacionar esos símbolos y esos valores. En la imitación reconocemos fuertes tendencias por igualar los modelos o comportamientos de los otros, y en la intelección ejercemos nuestras capacidades cognitivas para producir nuevos saberes, consecuencia de los anteriores.<sup>59</sup>

En estos procesos de aprendizaje existen tres comportamientos innatos de los cuales los humanos no podemos prescindir: la defensa de nuestro territorio, nuestras tendencias agresivas y de combate, y las tendencias de galanteo.

La defensa del territorio es una representación de nuestro sentido sedentario que nos obliga a reproducir un lugar para habitar y mantenernos a salvo de posibles peligros que pongan en riesgo la integridad física y simbólica.

Las tendencias agresivas, manifestadas en un sinnúmero de expresiones naturales, como son los tonos de voz, miradas hostiles, gestos violentos, colores rojizos, buscan garantizar un poderío físico y simbólico de un individuo frente a otro, siempre tratando de demostrar más fuerza combativa que los demás para lograr y mantener la supremacía.

El galanteo es la forma en que ofrecemos a los otros nuestras simpatías y preferencias físicas y simbólicas. El coquetear, el seducir (no necesariamente para buscar el coito), son facultades que de alguna manera nos permiten ganar voluntades, conquistas y preferencias de otras personas en la convivencia cotidiana.

<sup>58</sup> Patricia Nevé aporta un ensayo que profundiza su postura titulado *Aprendizaje y Tecnología del Comportamiento*: B.F. Skinner en el libro titulado *Discurso Biológico y Orden Social* que escribe y compila Pierre Achard. El libro es publicado por la editorial Nueva Imagen en México, en el año de 1988.

<sup>59</sup> Estos cuatro componentes nos han servido en la consultoría organizacional para explicar algunos tipos de comportamientos, son una síntesis personal de los estudios que realizamos sobre etología y comunicación en la maestría de esta misma Facultad.

Según la etología, la finalidad más importante de cualquier ser vivo es sobrevivir y adaptarse a su medio para reproducir la continuidad de la vida. Los animales lo hacen de manera innata, los hombres lo hacemos de manera innata y aprendida. Ese aprendizaje aprendido se gesta y proviene de las relaciones culturales.

Los estudios de lo humano en las organizaciones gestan escenarios que nos sitúan dentro de los diferentes grupos sociales, de acuerdo a nuestras formas de pensar, de ser, de hablar, de creer, de soñar y de sentir.<sup>60</sup>

Los comportamientos aprendidos son los que adquirimos en las relaciones socioculturales y que reproducimos de manera a veces mecánica para una convivencia armoniosa y funcional con nuestros semejantes.

Elisabeth Lage dice al respecto: "la distinción entre lo innato y lo adquirido exige un análisis completo en la medida en que algunos comportamientos instintivos sólo aparecen luego de un periodo de maduración y que cualquier comportamiento supone una alternancia entre el acto instintivo y el adiestramiento".<sup>61</sup>

La capacitación y la actualización que se da a través de cursos, de conferencias, de talleres, tiene como intención mantener la vigencia en los conocimientos, a través de aprendizajes novedosos que hacen que los anteriores sean desechados para entrar en una etapa de renovación, no sólo de saberes, sino de actitudes y comportamientos.

### **3.4 El lenguaje y el pensamiento humano en las organizaciones.**

A los comportamientos innatos del hombre le corresponden los aprendidos desde los procesos culturales y de socialización. Ello permite reconocer que lo humano también es producto de éstos últimos en donde intervienen facultades propias de nuestra especie, y en donde las organizaciones tienen gran influencia.

Para ser *humanos* debemos cumplir fundamentalmente con dos capacidades propias de nuestra especie que se han desarrollado extraordinariamente en los últimos siglos: la capacidad del pensamiento y la capacidad del lenguaje.<sup>62</sup>

El pensamiento y el lenguaje son la esencia propia del ser humano y sus culturas. Sin ellos seríamos muy distintos a lo que hoy somos. A lo largo de la historia y el

<sup>60</sup> Un concepto que nos parece pertinente sobre lo humano es desarrollado por Humberto Maturana en su libro Desde la Biología a la Psicología, editado por Editorial Universitaria, en Santiago de Chile en 1995.

<sup>61</sup> Esta autora también colabora en Discurso Biológico y Orden Social, con un artículo que bien vale la pena revisar titulado *El Pecado Capital de la Etología*.

<sup>62</sup> Recomendamos revisar el texto ya citado de Maturana.

desarrollo del hombre, han marcado los ejes sociales, económicos, comunicativos y políticos.<sup>63</sup>

El pensamiento es la facultad de nuestra especie para producir ideas y relacionarlas con otras para construir un mundo favorable de convivencia y reproducción de la vida social. El lenguaje es la facultad de producir y reproducir señales, expresiones, discursos, lenguas, que permiten y facilitan la construcción de símbolos y significados, a través de códigos compartidos para la convivencia humana.

El pensamiento y el lenguaje históricamente han tenido un desarrollo paralelo. No es primero uno y luego el otro, ambos son interdependientes y simultáneos. Ambos han tenido un papel protagónico en los procesos de construcción de lo humano.

La persona que desarrolla más sus capacidades de pensamiento y lenguaje, tiene un abanico mayor de posibilidades de aprender, adaptarse, y entender los entornos y contextos que le rodean. Tienen mayores facultades intelectuales de sobrevivir en una jungla de ignorancia y de prejuicios, regidos todos ellos por el sentido común o la experiencia empírica de la vida cotidiana.

Es con el pensamiento y el lenguaje que formamos las sociedades humanas, las organizaciones, con ellos que regulamos la convivencia, y también aprendemos de lo que nos rodea en el ámbito de la realidad humana.<sup>64</sup>

Es muy importante tener en cuenta el origen de los estudios de la cultura en organizaciones bajo este enfoque dual. En ellos pocas veces se toma en cuenta esta óptica.

En las organizaciones contemporáneas estas dos facultades inherentes a lo humano son en el ejercicio cotidiano subestimadas y pretenden sustituir las, por modelos de comportamientos inducidos para favorecer la productividad y las *actitudes positivas*, a través de conceptos basados en la motivación para hacer bien y mejor las cosas. Estos conceptos se difunden a través de cursos, conferencias, dinámicas y libros. Pretenden dar entusiasmo y optimismo a las personas para que de manera convincente canalicen sus impulsos y sus esfuerzos al logro de una mayor productividad. Esto es entendido como humanismo, sólo porque no lo implementan con otras especies de seres vivos.

Esta reducción banal de lo humano a mensajes de motivación para la calidad, para el cambio de actitudes propositivas, para gestar nuevos tiempos de funcionamiento organizacional, olvidan que el pensar y el hablar, van paralelos a las sensaciones de optimismos inducidos y circunstanciales. La persuasión debe dirigirse a la inteligencia y a los argumentos, no primordialmente a la motivación conductista para

<sup>63</sup> Para profundizar en esta idea y reconocer su importancia recomiendo la consulta del libro de Peter Berger y Thomas Luckman, *La Construcción Social de la Realidad*, publicado por Amorrortu editores, en Buenos Aires, Argentina.

<sup>64</sup> Una postura interesante sobre el aprendizaje en las organizaciones es desarrollada muy bien por Catherine Cudicio en su libro *PNL y Comunicación*, editado por ediciones Granica, en Buenos Aires, Argentina, en 1992.

*ser mejores* en el trabajo y en la vida. De lo contrario el concepto de lo humano se devalúa, y los primeros que lo saben y sienten, son los mismos trabajadores.

Las realidades humanas que conforman las organizaciones son diversas, múltiples, simultáneas. Abarcan los aprendizajes innatos y los aprendidos. Ambos, gestan comportamientos diversos de manera individual y grupal. Los roles se van determinando dentro de esta dinámica propia de cualquier organización humana. Por ello las organizaciones hay que entenderlas desde lo que se manifiesta, es decir desde lo que se ve, y desde lo que se interpreta, lo que no se ve, desde lo que está implícito, supuesto, oculto, y que también constituye parte de la realidad organizacional.

Los fenómenos organizacionales manifiestos y ocultos se deben estudiar desde lo formal y lo informal, desde lo individual, lo grupal y lo social, desde sus contextos, sus creencias, sus imaginarios, desde las expectativas y las realidades no reveladas. Ello nos obliga a reconocer la construcción de realidades organizacionales, desde la convivencia y la comunicación de las personas que las habitan, es decir desde *sus propios* referentes y contextos culturales, no de los ajenos o imaginarios.

El hombre es entonces en la organización, el que con sus relaciones va construyendo sus culturas. Por ello lo complejo de definirlo sólo desde una sola óptica.

### **3.5 El Hombre y su sentido social.**

En las relaciones se ubican las circunstancias propias de la convivencia social, cultural y organizacional, que pueden ser un buen inicio para iniciar la interpretación humanística que pretendemos.

Juan Manuel Silva Camarena, catedrático y filósofo de la universidad Iberoamericana define al hombre como una realidad vinculada. Él mismo dice: "El hombre es una realidad vinculada, lo cual quiere decir que no se puede ser hombre sino en una constante y constitutiva relación con los otros, y además, consigo mismo y con la naturaleza. La vida comunitaria es el ámbito ontológico en el cual el hombre convive correlativamente consigo mismo y con los demás".<sup>65</sup>

Es importante identificar ahora la diferencia fundamental entre un individuo y un sujeto. El primero será la persona que como el término lo indica está individualmente conformado por elementos o circunstancias que de alguna manera lo mantienen ensimismado, interiorizado y conceptualizado para sí mismo. El segundo será la persona que está atada, que está sujeta predominantemente a la convivencia

---

<sup>65</sup> Juan Manuel Silva Camarena es el autor del Estudio Preliminar titulado *El hombre: realidad vinculada. Notas en torno a los conceptos de individuo y comunidad*, que aparece en el libro de María Teresa de la Garza *Filosofía Social*, publicado por la UIA en 1987.

colectiva, y que se somete a normas institucionalmente determinadas y socialmente practicadas que determinan las formas adecuadas de convivencia comunitaria.<sup>66</sup>

El individuo y el sujeto son sólo formas de identificar comportamientos humanos, que a fin de cuentas sitúan en roles específicos la voluntad y la necesidad de vivir con otros. Por ello estos roles deben comprenderse desde lo que Eulalio Ferrer llama Principio de Otridad, que no consiste en otra cosa más que en reconocer que siempre, independientemente del rol asumido, estamos junto a otros que nos determinan y diferencian, no sólo con su presencia, sino con sus ideas, sus discursos, sus lenguajes, sus silencios, sus jerarquías, sus imágenes y sus afectos, entre otros muchos factores. Ferrer dice: "lo más importante de la comunicación es poder rescatar en el otro lo que es esencia medular de ella".<sup>67</sup>

El individuo estará siempre reconocido en las organizaciones en una postura de desventaja frente al sujeto, porque éste estará más lejos de sus propias representaciones normativas, y le dará prioridad a las de la empresa. Simplemente es una posición asumida voluntariamente por diversos motivos posibles (desinterés, ideologías, ignorancia, timidez, preferencia o gusto, etc.).

La construcción de los individuos y los sujetos, se da a través de las formas de convivencia y de comunicación. Se reconoce como un proceso de *construcción*, porque lo que llega por primera vez a una organización, es un individuo que debe inevitablemente iniciar un proceso de conversión a sujeto. Esto se hace a través del ejercicio del pensamiento y del lenguaje organizacional, por ello los cursos de inducción, las juntas de bienvenida, las carpetas y manuales que le ofrecen al nuevo miembro los lineamientos para que deje de ser él, y se convierta en otro elemento humano de la organización, bajo ciertas condiciones acordadas previa contratación, y que voluntariamente acepta el contratado.

Las formas son los procesos por los cuales canalizamos las ideas y las conductas hacia los demás. Desde las formas somos simpáticos, inteligentes, arrogantes, diligentes, sociables, líderes, apáticos, solidarios, dedicados o indiferentes. Estas características son parte importante de la personalidad propia que reconocen los otros, y con las cuales los demás nos identifican en la convivencia organizacional.<sup>68</sup>

Las formas de relación inician con procesos de percepción. De la identificación de lo que las instituciones sociales nos permiten o no hacer. La capacidad de supervivencia está en función de la permisibilidad que las instituciones ofrezcan a la convivencia entre las personas, y de su capacidad de adaptarse a contingencias y circunstancias que todos los días cambian.

<sup>66</sup> Esta diferencia la manejamos con frecuencia de esta manera en la consultoría de comunicación para la comprensión de las relaciones de personas y grupos en las organizaciones.

<sup>67</sup> Ferrer, Eulalio. *Información y Comunicación*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1997.

<sup>68</sup> Por personalidad se entienden las características de cada individuo que lo hacen diferente a los demás y que le son propias de su naturaleza y capacidad de adaptación social. Se percibe por lo regular desde los comportamientos innatos y aprendidos, que gestan, controlan y regulan los procesos de socialización de cada individuo.



Las formas son al mismo tiempo percepción que nos permite seleccionar, reconocer, descalificar, hacer juegos ocultos, que gestan escenarios de convivencia espontáneos y a veces, previamente diseñados. Ello sucede porque la propia naturaleza humana nos invita a asumir comportamientos neofílicos que muchas veces nos ponen en riesgo por faltar a las normas a las que obliga la convivencia organizacional.

Para el investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México, Pablo Fernández Christlieb los órganos de la percepción son aparatos de sentimiento. Él dice: "por ello los sentimientos son percibidos con las características de los objetos perceptuales, lo cual implica, además, que no están dentro del cuerpo, sino de la sociedad".<sup>69</sup>

Las formas del hombre se convierten en afectividad. La afectividad como dice Pablo Fernández Christlieb, es también al mismo tiempo que sentires, relaciones sociales y culturas en convivencia. Esas afectividades porque no son una, sino muchas que confluyen al mismo tiempo, están de manera permanente en las organizaciones y en la comunicación misma. Si hablamos fuerte, con ironía, con indiferencia, con autoritarismo lo que se percibe antes que otra cosa es la relación afectiva revelada en la forma de expresarse.

En la afectividad suceden cosas humanas que no pueden pensarse y por tanto estudiarse. Si se piensan dejan de ser afectividad, por tanto la afectividad en las organizaciones no puede planearse, ni estudiarse objetivamente, sólo puede reconocerse, desde la subjetividad de las relaciones humanas. Negar su existencia, sería omitir una óptica fundamental para la comprensión misma de lo humano. Es preciso reconocer en este universo de formas afectivas otros escenarios donde las personas involucran de manera importante sus relaciones comunicativas.

### **3.6 Las ideas y los relatos humanos.**

Desde el punto de vista de la lingüística el hombre tiene sentido sólo desde la construcción de su discurso. La gramática, la sintáctica y la semántica dan estructura a los mensajes de comunicación para, desde sus diversos niveles de acción, gestar significados lingüísticos y semióticos que conforman los lenguajes organizacionales. No es propiamente la tesis que maneja Peirce sobre que todo es signo, sino que es más bien la idea de que todo puede, en la medida en que se reconozca como tal, significar cosas colectivas, reconocerlas, compartirlas y transformarlas.

El uso de los discursos está determinado por el perfil de las personas que habitan la organización, de sus objetivos, de sus funciones, de lo que colectivamente se va determinando como real en una organización. La imagen corporativa, las técnicas de

<sup>69</sup> Fernández Christlieb, Pablo. La Afectividad Colectiva. Ed. Taurus, México, D.F., 1999, p.26

implementación de programas de comunicación, las juntas eficientes y el trabajo en equipo, por lo regular se fundamentan en recursos lingüísticos de representación organizacional efectiva.

En las organizaciones la antropología tiene su aportación teórica sustentada por el reconocimiento de los mitos que acontecen en la organización. De los mitos profundizaremos más adelante, pero hay que reconocerlos desde aquí como relatos o historias que tienen funciones muy importantes en los humanos y sus relaciones.

El ser humano debe reconocer también el mundo de las ideas y el de las creencias. Ambos se construyen con la lengua, por ello el lenguaje y sus implicaciones humanas, también es ideología.

El mundo de las ideas se constituye de las diversas formas de pensamiento de una persona que se confronta por oposición a la de otros gestando una diferencia de ideologías. Si por ideología se entiende las formas múltiples y posibles de concebir al mundo, desde diferentes puntos de vista, hay que reconocer que el mayor número de conflictos o problemas de comunicación en las organizaciones, se da desde esta perspectiva en los contenidos difundidos en la empresa.

Por naturaleza humana se cree que la ideología que porta uno, o la visión que se tiene de la realidad organizacional es la más crítica, la más importante, la mejor, la más pertinente e importante. Sin embargo mantener esa postura, es legitimar que lo que se busca es estar sobre los demás en una relación, que pretende más el poder que otra cosa. Por ello las pugnas ideológicas en las empresas siempre llevan consigo intereses que buscan conseguir o reproducir por más tiempo el poder sobre los otros, aunque no se tenga la razón.

Las creencias de las personas en las organizaciones empiezan a determinar sus vínculos y concepciones organizacionales. No sólo en el ámbito religioso, sino también en el de las supersticiones, y en el de las adivinaciones. Las personas dan una gran importancia a los supuestos e inferencias que desde el sentido común o de la experiencia personal van interpretando sus propios roles en relación con la organización misma. Los presentimientos, positivos y negativos, no sólo son sentires, también son temores que necesitan disolverle lo antes posible, pero que por lo regular se alejan de los procesos comunicativos.

Las creencias, producto de la fantasía, aparecen en la organización como la estrategia para resolver lo que Sigmund Freud, denominó, las tres condiciones fundantes de lo humano.<sup>70</sup>

Para él lo humano tiene tres características principales. La frustración, el conflicto y la incompletud.

---

<sup>70</sup> Estos enfoques del psicoanálisis fueron profundamente discutidos en dos seminarios de la maestría en Ciencias de la Comunicación impartidos en esta misma Facultad por el doctor Mauricio Maorenzic.

La primera es entendida como el conflicto que impera entre dos deseos del individuo. El segundo es entendido como la lucha existente entre dos deseos encontrados y la última es entendida como la sensación que hay de vacío simbólico en una persona.

Estas tres condiciones son para Freud lo que nos caracteriza a los humanos y con las que no podemos dejar de combatir en ningún momento de nuestra vida. La única forma de enfrentarlas según dice el psicoanalista, es con el recurso de la neurosis, es decir con la fantasía, con la ilusión que gesta en nosotros la idea de alejarnos de ellas y que va directamente correspondida con los discursos optimistas, emprendedores, positivos que últimamente se manejan en las ópticas motivacionales en las organizaciones.

El Club de los Optimistas, permite gestar fantasías lo más alejadas de las condiciones humanas propuestas ya casi hace un siglo. Sin embargo éstas condiciones, a pesar de lo que diga el enfoque motivacional y conductista en las empresas, son permanentes y lo único que se puede hacer es reducir los malestares con discursos ideológicos de corta duración, para luego regresar a las condiciones fundantes. En torno a esto Freud escribió su "Malestar en la Cultura", tal vez alguna vez alguien escriba, "El Malestar en las Organizaciones".

### **3.7 El concepto del hombre en las organizaciones mexicanas.**

Como el presente apartado no se trata de hacer un recorrido por los diversos conceptos del hombre, y sólo se consideran las condiciones más relevantes de lo humano, es de suma importancia reconocer que las organizaciones mexicanas aún tienen una visión muy corta de lo que representan o deben representar las personas que trabajan en las empresas.

El concepto de hombre en las organizaciones lejos de encuadrarlo en una definición implica reconocerlo en varias dimensiones propias de las características ya mencionadas. Por ello se enumera a continuación las ópticas más relevantes como un trabajo sintético de lo ya explicado.

El hombre se entenderá como:

- El que lucha por sobrevivir a sus adversidades naturales y socioculturales.
- El que asume comportamientos innatos y aprendidos.
- El que reconoce normas de convivencia a las que se somete por voluntad.
- El que busca la trascendencia a través de su propio desarrollo.

- El que reconoce que tiene la necesidad de convivir con otros, a pesar de la diversidad.
- El que construye sus propias realidades colectivas.
- El que sueña con sus propias ilusiones.
- El que vive con su propia afectividad.
- El que se relaciona con otros para gestar estrategias de convivencia colectiva.
- El que reconoce diversos contextos que lo determinan de manera directa.
- El que tiene la facultad y la necesidad de pensar.
- El que tiene la facultad y la necesidad de comunicarse.

Estas características proceden de la visión fundamental que tiene la antropología filosófica. Si revisamos a Emerich Coreth, a Fernando Savater, a Ernst Cassirer, a Frondizi, nos daremos cuenta de que son autores y filósofos de la más pura tradición humanística, y que de una u otra manera coinciden con el listado anterior de las características del hombre.<sup>71</sup>

Lo corto de las visiones empresariales es reducir sus conceptos del hombre a personas ambiciosas que sólo se motivan con dinero, que sólo esperan mejores prestaciones, que sus motivos en la vida son el progreso, el éxito, el reconocimiento y el poder organizacional. Que se aglutinan en grupos que son entendidos como cotos de poder diseñados informalmente, no para cooperar con otros, sino para combatirlos y descalificarlos. Si las empresas reconocen esto como una forma de trabajo es porque ellas mismas lo han fomentado, con sus discursos, con sus presencias y ausencias de programas de comunicación que ofrezcan suficientes referentes o mensajes que combatan, los sentires y los imaginarios.

Por la experiencia profesional hemos conocido visiones tergiversadas en la concepción del personal en las empresas. El caso más extremo es el de asumir el rol de amigo y enemigo, la lógica es, si no estás conmigo estás contra de mí, y si estás en contra me quieres hacer daño, y entonces los roles mutan de manera inmediata. Estas posturas están determinadas sobre todo por los imaginarios que se gestan producto de los rumores y las deficiencias comunicativas. Son estas patologías consecuencia directa de las condiciones fundantes de lo humano propuestas por

---

<sup>71</sup> Estos autores manejan en sus obras un enfoque propio de la antropología filosófica basado en el fenómeno humano desde el punto de vista de la calidad humana. Es como apunta el profesor Raúl Gutiérrez Sáenz en su libro Antropología Filosófica, una reflexión acerca de aquello que hace que el fenómeno humano sea propiamente humano.

Freud, la inseguridad y el miedo empujan a asumir comportamientos que son reconocidos como absurdos para los demás.

Es muy importante para las organizaciones tener muy claro cuál es el concepto de las personas con las cuales se colabora todos los días. Esa concepción se hace notar de manera permanente en la organización y por lo regular pertenece al mundo de lo informal. Independientemente de lo que en el organigrama se reconoce como formal, hay situaciones y vínculos entre los sujetos organizacionales que legitiman o no las funciones convenidas por la institución. Eso lleva directamente a reconocer escenarios que favorecen u obstaculizan los flujos organizacionales de información y comunicación.

En los organigramas esto no se contempla de manera clara y específica. Se da por sentado que los que integran una organización son empleados que venden sus servicios a la empresa en que trabajan y tienen que someterse de manera incondicional a sus criterios y políticas. Se sigue entendiendo al hombre como un sirviente de la empresa que desarrolla su trabajo sólo dentro de una visión de devengar un salario, una remuneración que se corresponde con su comportamiento, actitud y disposición dentro de la organización y no como un ser humano que no sólo vive, no sólo desea, no sólo piensa y quiere lo que la empresa supone.

Esta concepción de las personas data del siglo XVIII en la que los esclavos tenían que pensar, sentir, hablar como sus patrones lo ordenaran, de lo contrario eran sometidos a diversas sanciones.

Los contextos actuales tanto económicos como políticos, han conducido a estas posibles concepciones del hombre hacia caminos cada vez más deshumanizados. Ahora las organizaciones, en vez de mejorar su visión frente a las personas, las intimida, las presiona, las llena de temores fundamentalmente de carácter económico. Las personas se han convertido en mercancías desechables, cosificadas, propias de ser sustituidas por cualquier otra en cualquier momento. El exceso de demanda de trabajo, hace a las personas necesarias no indispensables. Desde luego el temor de perder el empleo, y quedar en el desamparo, hace de las personas verdaderos incondicionales de las organizaciones que a fin de cuentas, se aprovechan para mantenerlas y explotarias.

El humanismo que proclaman las organizaciones de hoy es muy cuestionable. Lo relativo a lo humano tiene muchos posibles significados. Hasta el gobierno de Vicente Fox proclama un humanismo que nadie comprende frente a un mundo mercantilizado, donde lo verdaderamente importante es el capital y sus estrategias para mantenerlo e incrementarlo. Esos humanismos neoliberales nadie los ha explicado, mucho menos comprendido.

Así como el gobierno actual muchas empresas vinculan su humanismo con conceptos que las personas no son, y además no quieren ser. Los conceptos predominantes son que el hombre de hoy debe estar capacitado para hacer cosas, no para pensarlas, las personas son entendidas desde una perspectiva utilitaria, no

humanística. El predominio del inglés y la computación, sobre estudios de posgrado, en algunas organizaciones, es verdaderamente inadmisibles. La edad límite para ingresar a algunas empresas es de 25 años, los más grandes ya son entendidos por las empresas modernas como viejos mañosos, que pueden protestar o cuestionar los lineamientos de la organización, que pueden ser nocivos, no sólo para la imagen corporativa, sino para los demás jóvenes que representan a las nuevas generaciones del cambio.

En los tiempos actuales las preferencias y conceptos del hombre, están determinados por el color de piel, la edad, la complexión física, la voz, los ojos, las ideas, la religión, el estatus social, la escuela donde se estudia, el perfil de la personalidad, la presencia, la educación, la condición socioeconómica y las creencias. El mundo de globalización, de apertura, la idea de que todo se puede si se quiere, de que la juventud es la dueña del mundo, de que los héroes del momento histórico que vivimos ya no está en la experiencia y en la madurez, sino en la juventud y en la entrega incondicional, es una forma de devaluar el sentido del hombre de una manera simple terriblemente excluyente y pobre. Pero son las leyes de la globalización y nadie tiene la culpa.

Lo anterior está perfectamente definido en las organizaciones que asumen estrategias conductistas para gestar programas motivacionales a sus empleados. Estos programas funcionan con instructores de capacitación y asesores, que están convencidos de que el estímulo y la respuesta es lo más adecuado para inducir ánimos y deseos de superación personal y organizacional. Autores como Cuahutémoc Sánchez, Horacio Jaramillo, Emma Godoy o Miguel Angel Cornejo son frecuentemente usados para motivar las actitudes y los comportamientos que se deben tomar y ser cada vez mejores y superarnos más, no sólo en la organización, sino en la vida misma.

Los discursos de superación personal del entendimiento humano en las organizaciones se reducen a decálogos del deber ser, el de la buena secretaria, el de buen jefe, el del buen amigo o el del mejor compañero del trabajo. Es común encontrar esos decálogos pegados en los muros de las oficinas, según dicen los autores, para tenerlos presentes todos los días.

El humanismo organizacional de estos tiempos es reconocemos como máquinas humanas que funcionan con base a decálogos, de proyectos bonitos o feos, de relaciones agradables, de obsesiones por ser los mejores, los más capacitados, los más simpáticos, los más populares, los más divertidos, pero desde luego eso no podría ser posible si no aspiramos a ser los más rentables. La rentabilidad está en la productividad, a más capacidad de gestar riqueza en bienes o servicios, las personas son más reconocidas, son más estimuladas. Por ello en algunos lugares encontramos sus fotos en un lugar visible y privilegiado que le permite al agraciado convertirse en la envidia de sus compañeros y en el mejor ejemplo a seguir, al menos dura unos días, la gloria no puede ser para siempre.

El concepto de personas en las organizaciones no puede ser sólo eso. El humanismo en las organizaciones no puede reducirse a la calidad total, a la aspiración emprendedora, a ver el mundo como áreas de oportunidad dentro de un conjunto de principios establecidos de lo que se debe querer ser y aspirar. Los hombres como ya lo precisamos, somos diversidad, somos portadores de los sueños propios, no de los ajenos, somos ambiciosos de nuestras propias metas, somos afectivos de nuestros propios sentimientos, somos humanos desde nuestras propias realidades.

Mientras las organizaciones no reconozcan estas características en su personal, seguirán teniendo la idea de que los que no ven el mundo como ellas son las derrotadas, las aguafiestas, los fracasados, los renegados permanentes de la vida.

Las personas en su realidad cotidiana no viven en contextos optimistas que reducen nuestra existencia a las lógicas de la alegría y del amor, por uno y por los demás. En la realidad los demás nos importan un comino, la alegría se logra sólo cuando se es feliz, es decir cuando desarrollamos en plenitud nuestras capacidades y lo disfrutamos en óptimas condiciones. Somos optimistas cuando hemos resuelto nuestros problemas económicos, familiares, emocionales y hasta intelectuales. Somos seres pensantes, no sólo seres mercancías. Eso no lo contemplan las empresas porque manejan realidades y discursos, románticos, utópicos, perversos.

No se sabe a ciencia cierta cómo o de dónde llegó la banalidad de los conceptos del hombre en las organizaciones. Tal vez sean producto de la simpleza norteamericana y de sus influencias económicas y administrativas para entender las organizaciones. Lo cierto es que en las empresas mexicanas cada vez se viven diversas situaciones que caen más en lo virtual, que en lo real. Los contextos socioeconómicos y políticos no corresponden con lo que se nos quiere hacer creer que somos y lo que nos interesa de verdad.

El alto desempleo, los nuevos tiempos políticos, las economías globales y locales, las ideas y filosofías de las organizaciones, la producción de bienes y servicios, necesitan asumir nuevos enfoques para enfrentar la violenta embestida de los tiempos actuales, que demandan una reordenación conceptual que nos permita comprender lo que sucede para ajustar el presente y prevenimos del futuro. Es necesario reconsiderar los rumbos y los sentidos, y comenzar con esta reflexión humanista del ser humano en las organizaciones puede ser un buen principio para iniciar la propuesta de algo más complejo aún, la de proponer nuevas rutas para la comprensión de la cultura organizacional y sus implicaciones.

### **3.8 El concepto de cultura en las organizaciones.**

En las organizaciones no puede existir una sola cultura. El concepto mismo, de entrada reduce las posibilidades humanas a una sola opción. Si bien cada empresa

trata de inducir una predominante, hay que reconocer otras alternas que se gestan y desarrollan de manera espontánea.

Las culturas se gestan al interior de cualquier grupo humano. Son inherentes a sus formas cotidianas de vivir y convivir. Son producto exclusivamente de los hombres, ninguna otra especie viva comparte lo que en el hombre es vinculado a las relaciones culturales.

Definir a la cultura y su diversidad, es muy complejo porque hay que considerar un sinnúmero de variables significativas en cada sociedad humana que la diferencia e identifica. Sin embargo hay que considerar cuando menos una que nos permita comprender su magnitud, y sobre todo que nos permita definir una ruta de aproximación analítica a sus propios fenómenos, en este caso con enfoque organizacional y comunicativo.

Enumerar la infinidad de definiciones que hay sobre el concepto sería inútil, consideramos mejor usar la que en nuestra experiencia de asesores empresariales usamos para el trabajo cotidiano con las empresas, y que desde luego se ha construido a partir de propuestas antropológicas.

La primer aproximación al concepto de las culturas lo hace Harry L. Shapiro cuando se refiere a ellas como la suma total integrada de rasgos de conducta aprendida que son manifestados y compartidos por los miembros de una sociedad.<sup>72</sup>

Otro antropólogo importante George M. Foster, la define como la forma común y aprendida de la vida que comparten los miembros de una sociedad, y que consta de la totalidad de los instrumentos, técnicas, instituciones sociales, actitudes, creencias, motivaciones y sistemas de valores que conoce el grupo.<sup>73</sup>

Retomando en consideración los conceptos antropológicos, por cultura entenderemos los valores, conductas, cosas, ideas e imaginarios sociales que son *reconocidos, usados y compartidos* por una comunidad específica en su propia vida cotidiana, con la finalidad de mantener una presencia y una trascendencia colectiva.<sup>74</sup>

Esta definición puede ser igual de ambigua que cualquier otra, sin embargo nos coloca en un lugar de comprensión del concepto y sobre todo, permite hacer del mismo una práctica colectiva de transformaciones reales de lo humano en las organizaciones.

El estudio de las culturas se hace desde varios enfoques, con diversas dimensiones de lo que ella puede llegar a significar, podemos reconocer sus variables y regular,

<sup>72</sup> Shapiro, Harry. *Hombre, Cultura y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1993, p.231

<sup>73</sup> Foster, George M. *Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1992, p. 22

<sup>74</sup> Esta definición la hemos usado en las consultorías de comunicación para la comprensión de las dimensiones del concepto mismo. Es una definición propia.



en la medida de lo posible sus fenómenos. Para ello es preciso reconocer cuáles son las dimensiones en que se forman, y las posibles perspectivas que nos ofrecen desde sus condiciones y características propias.

Según el antropólogo Clifford Geertz<sup>75</sup> el estudio de las culturas implica reconocer los siguientes principios:

- La cultura no lo puede ser todo porque es un trabajo de análisis interpretativo.
- No es una ciencia universal que busca encontrar leyes para todos.
- Por ser de carácter interpretativo, hay que buscar sus significados posibles.
- Es pública porque todos pueden reconocerla, compartirla y hasta modificarla.
- Las culturas son los contextos donde se amplía el universo de la significación humana.
- Su análisis explica los significados de las relaciones humanas.
- No se puede generalizar, son predominantemente subjetivas.
- La cultura debe de ser pragmática.
- Tiene un sentido de continuidad.
- Hay que reconocer su carácter dialéctico.
- El mundo humano se entiende desde el interior de las culturas.

Geertz entiende a las culturas como sistemas de concepciones expresadas en forma simbólica por medio de las cuales los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan sus conocimientos y actitudes a lo largo de su vida. Su papel fundamental consiste en socializar significados del mundo y poder hacerlo comprensible.

Para este antropólogo las culturas no pueden ser entendidas de igual forma por todos los individuos que las constituyen. Las interpretaciones que se hagan de sus fenómenos están determinadas por la variedad de percepciones, usos e interpretaciones que se den a sus símbolos. Ello desde los diversos grupos sociales que las conforman.

Este enfoque dialéctico, permitirá en lo sucesivo entender que las culturas son polisemánticas, que sus posibles significados están determinados por la diversidad

---

<sup>75</sup> Geertz, Clifford. La Interpretación de las Culturas. Ed. Gedisa, Madrid, España, 1995.

interpretativa de quienes las constituyen y que la pretensión de reconocer sólo una implica una miopía analítica sumamente parcializada.

El introducirse al estudio de las culturas es muy complejo. No se puede hacer de manera inmediata como otros fenómenos humanos que a simple vista pueden ser identificados y definidos, como por ejemplo en donde se hacen cosas y se ve de inmediato su manufactura. Estos estudios son de índole más cualitativa y requieren muchas veces tiempo para poder adentrarse en las entrañas de lo que representa lo verdaderamente cultural.

Por lo anterior es muy importante contemplar desde un inicio cuáles son las variables humanas más representativas a considerar, y los criterios con que las asumiremos a lo largo de los diagnósticos. Clifford Geertz ya planteó los principios fundamentales, ahora consideraremos otros no menos importantes.

Jorge A. González, investigador y académico mexicano, plantea su enfoque para el estudio de las culturas de la siguiente manera: " la cultura es un modo de organizar el movimiento constante de la vida concreta, mundana y cotidianamente. La cultura es el principio organizador de la experiencia; mediante ella ordenamos y *estructuramos* nuestro presente a partir del sitio que ocupamos en las redes de las relaciones sociales. Es, en rigor, el sentido práctico de la vida." <sup>76</sup>

Para el estudio de las culturas en las organizaciones consideramos que este sentido práctico de entender las formas culturales es lo más adecuado, debido a que las dinámicas organizacionales demanda la toma de decisiones lo más rápido posible para implementar cambios trascendentes con miras a mejorar las condiciones en este caso de comunicación e información.

Los estudios de cultura organizacional deben contemplar más el comportamiento y el sentido informal, que el formal. Ello porque las culturas que se gestan al interior y exterior no pueden estar planeadas por disposición institucional, no están contempladas como algo controlable, identificado, y modificable, al menos en el acto. Las culturas son formas de convivencia humana que muchas veces no tienen mucho que ver con las normas instituidas por las autoridades que dirigen un grupo humano.

Por lo anterior las culturas que conviven en una organización humana tienden a gestarse más desde lo privado, que desde lo público, es decir, existen, se revelan, son, por diversos motivos, partes inherentes de lo institucional y de lo formal.

Desde luego que el ámbito formal gesta también comportamientos culturales regulados por los propios principios de las organizaciones, sin embargo, precisamente por estar instituidos son públicos, revelados, compartidos, pero en una dimensión meramente reconocida.

---

<sup>76</sup> González, Jorge A. *MAS CULTURA(S). Ensayos sobre realidades plurales*. CONACULTA, México, D.F., 1994, p.57

En las organizaciones los comportamientos y las relaciones gestadas desde lo público no son de mucho interés en los diagnósticos organizacionales. Resulta mucho más interesante lo no contemplado, lo supuesto, porque desde éstas formas aparecen conductas, ideas, valores, imaginarios que no existen a la vista de lo que debe aparecer en el lado formal de la organización.

Con esto debemos reconocer que existen juegos perversos en los que se supone *algo*, pero en el fondo significa otra cosa. Los romances, las ventas, los chismes, los rumores, las suposiciones, las presencias y las ausencias de personas importantes, revelan síntomas organizacionales que mucho tienen que ver con estas formas informales de las organizaciones.

Por ello afirma Geertz que la cultura es interpretativa. Hay que tener mucho cuidado con lo que se hace y con lo que se dice porque en ello se fundan las relaciones y los significados culturales. Desde esta óptica hay que empezar a hacer las lecturas del acontecer organizacional para poder conocerlo verdaderamente a fondo.

En este sentido afirma Jorge A. González: "la cultura es escape, evasión y eversión de la cruda realidad; nos remite, al soñar, al jugar al reír, abrir las compuertas de la utopía y, a partir de ésta, nos deja proyectar otras formas de organización distintas a lo vivido y, a veces, por el momento, irrealizables."<sup>77</sup>

Los estudios culturales reconocen entonces cuando menos dos dimensiones de lo humano, lo institucionalizado y lo lúdico.

La primera reconoce lo permitido, lo que oprime a las personas en sus relaciones con los otros, lo que determina nuestras condiciones de sujetos sociales (organizacionales), lo que nos ata a normas que nadie nos consultó, a principios y a leyes que no son significan en esencia mucho, pero que estamos obligados a cumplir mínimamente para no ser excluidos o relegados de lo socialmente permitido y aceptado.

La dimensión de lo lúdico reconoce aquello que nos separa de lo institucionalizado, es decir, lo que nos acerca más hacia el cumplimiento de nuestra voluntad a expensas de romper la ley impuesta en la otra dimensión. Es ahí donde aparecen los juegos perversos o constructos, es en donde la cultura y sus formas se vuelve divertida, porque en ella se hacen cosas divertidas o placenteras, que están más del lado de nuestros verdaderos conceptos, valores, ideas, expectativas. Es la parte juguetona en donde miramos con retos y riesgos la otra cara, y nos sometemos a la posibilidad de ser revelados o descubiertos y proceder desde luego a la sanción. La neofilia ya mencionada en páginas anteriores, se hace en esta perspectiva una verdadera aventura.

---

<sup>77</sup> Idem. p.57

En todas las organizaciones humanas es posible reconocer estas tipologías de las culturas. La diferencia está en que en unas el control es mayor, y en otras no.

Lo importante hasta el momento es entender que los análisis culturales en las organizaciones nos servirán para construir visiones diversas de cómo se conciben las diversas realidades que intervienen en la misma dinámica organizacional.

González afirma al respecto: "El análisis de las culturas contemporáneas debería, entonces, darnos algunas pistas y aportaciones al conocimiento de diversos procesos sociales de construcción de sentidos mediante luchas por mostrar, quién de los contendientes es capaz de sostener y elaborar las definiciones y "visiones" más plausibles de la realidad, de la vida y del mundo social".<sup>78</sup>

El reto que hay que cumplir es el de poner en común los significados culturales más representativos con formas lingüísticas apropiadas que vinculen y corroboren la comprensión de conceptos, ideas, imaginarios, comportamientos, discurso, etcétera, desde procesos comunicativos e informativos, que permitan reconocer en la mayoría de las personas que habitan las organizaciones, los mismos referentes, para lograr un propósito en común: hacer de la comunicación un recurso verdaderamente eficiente.

Queda un punto a tratar. ¿Cómo intercalar los estudios culturales a los comunicativos? La respuesta amerita definir una de las posibles rutas comunicativas y culturales, que puedan en la práctica complementar y dar sentido a fenómenos propios de ambas, dentro de la dinámica organizacional. Esa ruta será la de los estudios de los mitos y de los ritos.

### **3.9 Mitos y ritos en las organizaciones.**

El estudio de los mitos y los ritos han sido perspectivas teóricas tradicionalmente antropológicas para el conocimiento de las estructuras y funcionamientos de diversas comunidades humanas.

Los mitos son historias o relatos que cuentan el origen de los grupos humanos con la intención de comprender el pasado histórico inmediato y dar un sentido existencial y simbólico a los grupos humanos.<sup>79</sup> Fundamentalmente son recursos comunicativos para las interacciones humanas, que están presentes en todas las dimensiones del hombre.

Podemos reconocer dos tipos de mitos. Los primeros los llamaremos primordiales, son los que narran el origen de las cosas, y de los hombres que habitan el mundo

---

<sup>78</sup> Idem. p.63

<sup>79</sup> Se recomienda la consulta de la obra de Mírcea Eliade, Mito y Realidad, publicada por Grupo Editor Quinto Centenario, en Colombia en el año de 1994.

comunitario. Son las historias que cuentan las causas, las condiciones, las proezas de personajes por lograr misiones destinadas sólo a dioses o semidioses. En las organizaciones por lo regular son las historias que pertenecen a los fundadores, y las cosas que tuvieron que pasar para enfrentar las adversidades, para luego lograr un gran emporio financiero, y por tanto una buena reputación, ante los ojos de los demás.

Los mitos secundarios son los mitos que se encargan de actualizar los primarios, a través del tiempo, es decir van dando actualidad y vigencia a los primeros mitos, para dar continuidad en la creencia de los mismos. Por la estructura del mismo relato, muchas veces cambia la forma de transmisión, pero la intención de reconocer los orígenes se mantiene intacta.

Las historias que cuentan los mitos tienen algo de verdad y algo de ficción. Esto quiere decir que parte de lo que se cuenta pudo haber sido cierto, y lo demás, sea producto de la imaginación del narrador. La ficción es entendida como una simulación, como una suposición, sin que se llegue al engaño mal intencionado.

La función social de los mitos es reproducir las ideas de origen que han mantenido cohesionado al grupo, con la finalidad de reproducir las relaciones colectivas.

Todas las organizaciones reconocen diversos tipos de mitos porque en ellas se gestan ciertas fantasías o ilusiones que permiten construir diversas representaciones sociales.

Lo importante de considerar a los mitos no es conocer si corresponden a una realidad verdadera y concreta, sino comprender a través de sus construcciones simbólicas cuáles son las formas de entender y nombrar, el mundo humano, en nuestro caso, la realidad predominante de una organización.

Los ritos son los comportamientos humanos que se corresponden de manera directa con los relatos míticos, y que se convierten en conductas ritualizadas que asumen un carácter especial, diferenciado de los comportamientos comunes.<sup>80</sup>

A diferencia de nuestras costumbres cotidianas, los ritos son conductas significativas que nos dicen mucho de las personas. Sometimiento, respeto, devoción, entrega o admiración, no sólo se existen en el mito, sino que también se revelan en el rito.

La función social del rito es legitimar la existencia del mito, de tal manera que ambos manejen una coherencia en las representaciones colectivas, y ofrecer un orden organizacional que mantenga formas estables de existir en una comunidad determinada. Ambos son muy importantes para lograr un funcionamiento y una estructura que brinda confianza y seguridad a los integrantes del grupo, eso es lo

---

<sup>80</sup> Estas conductas ritualizadas tienen su origen en la etología y se trasladan a los fenómenos socioculturales de manera muy diversa. Para profundizar en el conocimiento de los ritos se recomienda la consulta de Jean Cazeneuve, *Sociología del Rito*, editada por Amorrortu, en Buenos Aires, Argentina en 1971.

que en esencia los mantiene unidos y con la certeza, que su vulnerabilidad física y simbólica se ve resguardada por el conjunto como tal.

Enfocar los estudios culturales con una aproximación y análisis de los mitos y los ritos permitirá conocer desde el discurso mítico, hasta el comportamiento ritualizado, las condiciones culturales en que se encuentra la organización. El factor comunicación y el de los comportamientos está perfectamente contemplado con este enfoque.

El registro de los datos aportados con este enfoque se puede hacer desde metodologías propias del análisis del discurso, o de comunicación no verbal, hasta considerar metodologías un poco más complejas como la observación participativa o los grupos de discusión. En el capítulo siguiente haremos la propuesta de cómo en la práctica se pueden implementar estas estrategias.

Desde luego que se podría hacer la aproximación a los estudios de la cultura organizacional desde otras perspectivas, sin embargo la experiencia en consultorías y asesorías organizacionales y de comunicación, nos han permitido profundizar en esta perspectiva de manera satisfactoria y pragmática.

Desde luego el estudio de los mitos y los ritos amerita situarlos en sus diversos contextos. El análisis de los relatos y los comportamientos compartidos en una organización, deben ser leídos desde diferentes perspectivas, para la asignación de diversos significados posibles. Reconocer los contextos históricos, económicos, temporales, organizacionales, nos permitirá hacer interpretaciones más objetivas, que vayan más allá del mero registro descriptivo de los fenómenos.

El estudio de los mitos y los ritos nos permitirá conocer y reconocer lo que en el estudio de las culturas resulta fundamental: el concepto de identidad. La identidad por el momento, la definiremos en su sentido más práctico y sencillo, como la diferencia entre lo que es propio de un grupo humano, y lo que se reconoce como ajeno. Desde luego estos estudios de identidad permitirán conocer los niveles de aceptación y rechazo, tanto de discursos como de conductas, impuestos por las organizaciones, a las personas que las habitan.

El aceptar o rechazar las disposiciones, con el enfoque ya mencionado nos puede dar datos valiosos para la gestión de la comunicación y sus contenidos.

Se advirtió ya oportunamente lo complejo que es acercarse a los estudios culturales, sobre todo por la gran cantidad de variables que intervienen en ellos, y por la subjetividad de las percepciones, sin embargo el análisis comparativo, tanto de relatos como de conductas, nos pueden guiar para la toma de decisiones que mejoren esas relaciones de manera más o menos eficiente.

Desde luego los resultados recabados tienen que sujetarse a revisiones y seguimientos frecuentes para los ajustes necesarios. No podemos considerar un programa de comunicación interna, que tenga como enfoque de estudio la cultura

organizacional, como acabado, es decir como algo contundente hay que ir observando el comportamiento organizacional para en la marcha corregir, agregar o complementar estrategias de regulación.

### **3.10 Hacia la búsqueda de un concepto de cultura organizacional.**

Definir lo que es cultura organizacional no es sencillo. Aún existen muchas confusiones respecto a lo que debe entender por este concepto, sin embargo no podemos dejar de lado hacer un intento para acercarnos cuando menos a los factores que lo implican y que le permiten entender como una posible óptica de análisis para el mejoramiento de la comunicación.

Como el estudio de la comunicación organizacional es casi incipiente, sobre todo en sus perspectivas teóricas y de aplicación directa e inmediata, es preciso construir en la práctica y en el pensamiento organizacional, nuevas formas de explicarla y de hacerla operativa y funcional.

Los conceptos más comunes para acercarse al concepto de cultura organizacional son heredados del pensamiento organizacional norteamericano. Debido a la influencia económica y cultural que tenemos los países latinos con ese país mundialmente hegemónico, hemos sido influenciados de sus conceptos para comprender las organizaciones, sin embargo como ya lo apuntamos anteriormente, sus realidades, locales, regionales y nacionales, no se corresponden mucho son las de los países subdesarrollados. Por ello haya que construir enfoque que funcione en nuestros propios contextos, de acuerdo a nuestras propias necesidades, y sobre todo que coincidan con nuestras propias identidades.

Marc Van Der Erve entiende a las culturas organizacionales de la siguiente manera: "el desempeño cultural se puede explicar, por una parte como la capacidad para asimilar visiones complicadas y refinadas. Por otra parte, el desempeño cultural se refiere al periodo necesario para asimilar una visión nueva."<sup>81</sup>

Esta óptica es resultado de considerar cambios importantes en la visión de las organizaciones, es decir, considera a los cambios culturales como una consecuencia directa de conceptos que definen a la organización como tal.

El mismo autor agrega: "la verdadera cultura de una empresa se refleja en la visión corporativa y también en las estrategias y actividades relacionadas...entonces la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad."<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Van Der Erve, Marc. El Futuro de la Gerencia. Visión y Cultura Corporativa. Legis Editores, Colombia, 1990, p.61

<sup>82</sup> Idem. p.p.58 y 59

Daniel Denisson dice al respecto, "una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida los valores, las creencias, y los significados que fundamentan un sistema social, son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada."<sup>83</sup>

Esta óptica va más dirigida hacia la efectividad y la productividad organizacional.

Para Ronnie Lessem la cultura en las organizaciones "tiene que cultivar un contexto que llene de satisfacción humana, en espacio y tiempo, dentro del cual se pueda dar la producción y el consumo de los productos y servicios de calidad, necesarios y que merezcan la pena"<sup>84</sup>

El sentido mercadológico de la cultura se hace presente en esta última concepción.

Podríamos citar a más pensadores de la cultura organizacional y caeríamos en los mismos conceptos, si acaso lo que cambiaría sería el enfoque con que se definiera. Esto nos lleva a deducir que no hay un solo concepto útil para todos los casos y todas las empresas.

Antes de cerrar el presente capítulo señalaremos las variables más importantes para estudiar y concebir a la cultura organizacional.

- Los contextos en que se presenta y se desenvuelve la organización.
- Los entornos propios de la organización.
- Las estructuras que aparecen en la organización.
- El funcionamiento de la organización.
- Al ámbito formal e informal de la organización.
- Las filosofías, visiones y misiones de la organización.
- La diversidad de grupos y sus características.
- Los objetivos de la organización.
- Las formas de relación de individuos y grupos.
- Los mitos más importantes.

---

<sup>83</sup> Denison, Daniel. Cultura Corporativa. Legis Editores. Colombia, 1990, p2

<sup>84</sup> Lessem, Ronnie. Gestión de la Cultura Corporativa. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 1992, p.9



- Los ritos más importantes.
- Los valores que se reconocen como propios de los grupos, y de la organización como tal.
- Las formas que constituyen la identidad de la organización.
- La calidad de la información y comunicación que se da en la organización misma.

Con estas variables asimiladas se pueden hacer los primeros estudios para proceder al diagnóstico y conocimiento de las culturas que intervienen en una organización. Desde esta perspectiva se podrá tener una panorámica más o menos objetiva, de lo que se piensa, de lo que se dice, de lo que se hace, predominantemente en una organización.

Ahora cerraremos el presente capítulo haciendo nuestra propuesta para la comprensión de cultura organizacional. Por ésta entenderemos *al sistema de variables multifactoriales que influyen de manera directa o indirecta en la dinámica organizacional, a través de símbolos reconocidos y usados, al menos por la mayoría de las personas que habitan la organización, y que se comparten para el cumplimiento de objetivos comunes.*

La cultura organizacional se convierte en un sistema en la medida en que reconoce componentes que vinculados unos con otros asumen significaciones humanas de convivencia colectiva. Sus variables han sido ya mencionadas en este último apartado y pueden ser las edades, los sexos, las religiones, las preferencias políticas, los estratos socioeconómicos, las representaciones sociales en general.

La influencia directa o indirecta corresponden a los ámbitos formales e informales respectivamente, que también determinan las formas culturales en cualquier organización humana.

Los símbolos son las representaciones que desde diversos enfoques puede uno registrar en la dinámica organizacional. Pueden ser los íconos, los discursos, los pensamientos, el léxico, la información y desde luego la comunicación. El reconocimiento y el uso son muy importantes porque es lo que le da vigencia al símbolo cultural. Cuando éste caduca, hay que sustituirlo por otro.

Nos referimos a la mayoría de las personas de la organización porque estamos convencidos que no todos caben dentro de la misma. Por ser humanos encontraremos dentro de la diversidad de personas unas más participativas e interesadas que otras, habrá los apáticos, los boicoteadores, los indiferentes, los rebeldes, los pesimistas, los optimistas, en fin, la diversidad puede ser muy amplia. Lo importante es comprender que el reconocimiento y el uso simbólico de las mayorías nos lleva directamente al predominio colectivo.

Al compartir los símbolos culturales estamos haciendo comunicación. Cultura es comunicación, una sin la otra no pueden concebirse. Sus vínculos son tan estrechos que para reconocer una hay que apelar a la otra. Los símbolos culturales tienen que ser simultáneamente comunicativos, y además, comunicables para ser comprendidos y compartidos con los otros.

Por último debe haber una finalidad, es decir un objetivo que nos permita reconocer el sentido de los símbolos y sus interacciones. Si no hay una razón de simbolizar, tampoco la habría para compartir. La cultura y la comunicación no tendrían motivo de existir.

Bajo esta propuesta es que pasaremos al siguiente capítulo que corresponde casi en su totalidad a la propuesta fundamental de la presente investigación: un modelo de estudios culturales en las empresas, fundamentado desde la Teoría de la Mediación de Manuel Martín Serrano.

**CAPITULO IV**  
**TEORÍA DE LA MEDIACIÓN DE MANUEL**  
**MARTÍN SERRANO Y PROPUESTA DE**  
**MODELO DE ANÁLISIS DE LA CULTURA Y**  
**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONALES.**

## **4. TEORÍA DE LA MEDIACIÓN DE MANUEL MARTÍN SERRANO Y PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS DE CULTURA Y COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES.**

### **4.1 El Pensamiento Comunicativo.**

La estrategia de proponer un modelo de comunicación para el estudio de la cultura organizacional, tiene que partir de un punto de referencia concreto para evitar malos entendidos en la interpretación, comprensión y utilidad del objetivo de la presente investigación.

Ese punto de arranque es la necesidad de comprender lo que hemos denominado ***pensamiento comunicativo***. Este concepto parte de la necesidad de diferenciar lo que corresponde a un enfoque propio de la comunicación de otros enfoques.

Este pensamiento es lo que debe guiar de manera predominante las posibles rutas de estudio e interpretación de los procesos de comunicación.

Este pensamiento por lo común es acompañado por otros tipos, que buscan la supremacía, sin lograr el equilibrio con la comunicación. El pensamiento administrativo, el globalizado, el lucrativo, el empírico, el empresarial, el tecnológico, entre otros muchos, han hecho que las formas de concebir la comunicación siempre queden en un segundo lugar, por consiguiente logran que tanto sus estrategias y tácticas, no funcionen en la práctica de manera eficiente.

La idea es, si se pretende hacer comunicación hay que hacerla desde un pensamiento *propio* de lo que ella puede ofrecer a otras disciplinas, y no al revés como tradicionalmente se ha trabajado. El conocimiento comunicativo sólo lo tiene el comunicólogo, el profesional formado en las aulas y la práctica profesional. Ese conocimiento no es exclusivo ni el más importante en una organización, desde luego que hay interdependencias con otras disciplinas, pero nuestra obligación es especificar lo que predominantemente el comunicólogo puede ofrecer a la organización.

El comunicólogo, el especialista de esta área, justifica su trabajo con sus formas de pensar los procesos y los fenómenos propios de la comunicación humana y la propuesta práctica de solución o regulación. En la primera parte de esta investigación ya se mencionó la importancia específica del comunicólogo organizacional, no lo vamos a repetir.

Por pensamiento comunicativo entenderemos entonces: **la óptica centrada fundamentalmente en el conocimiento, comprensión, análisis e interpretación de los fenómenos de comunicación humana en cualquier ámbito de las relaciones sociales u organizacionales.**

El pensamiento comunicativo es también la fusión del conocimiento teórico y práctico que permitirá gestar estrategias que satisfagan necesidades concretas en las organizaciones, con una perspectiva predominantemente comunicativa. Los procesos de comunicación serán regulados, cambiados o renovados por especialistas de ésta disciplina o de otras, que dominen la teoría y la práctica de la comunicación humana.

El pensamiento comunicativo permitirá situarnos en los mismos puntos de referencia de la práctica y comprensión comunicativa, para el estudio y la gestión de acciones comunes que lleven a un beneficio directo e inmediato en las organizaciones, desde la comunicación.

Con el pensamiento comunicativo no se pretende devaluar las otras ópticas de la organización, pero sí se busca ganar un lugar pertinente, tanto en la estructura como en el funcionamiento de las organizaciones.

Es importante partir de un principio que para nosotros es fundamental, **la comunicación humana debe ser entendida como un conocimiento científico más del hombre.**<sup>65</sup> Es un conocimiento que tiene sus propias formas de presentarse tanto en su diversidad conceptual, como en sus procesos para entender a sus componentes y mecanismos.

Para que la comunicación pueda ser un conocimiento es importante decir que proviene en sus diversas vertientes de la *percepción (imagen)*, la *concepción (ideas)* y la *interpretación (significados)* que de ella se tiene. Desde éstos tres enfoques podemos determinar a qué perspectiva de la comunicación nos referimos cuando hablamos de ella.

El funcionalismo norteamericano o el estructuralismo francés, por ejemplo nos dan una muestra clara de cómo se puede una referir desde diversos enfoques a una misma realidad comunicativa.

---

<sup>65</sup> Si bien la comunicación humana no tiene perfectamente definido su propio objeto de estudio y su propia metodología de análisis, si hay que reconocer que con la nueva implementación de conocimientos sobre ella, más las nuevas formas históricas en que se presenta en nuestros días, hemos ido *construyendo* con la propuesta de nuevas explicaciones las nuevas rutas de carácter científico. Aún hay mucho por discutir para unificar criterios, pero entiéndase que la producción de nuevos conocimientos sobre la comunicación han tomado ya cursos muy diversos. Recuérdese además el carácter interdependiente de la comunicación en relación con otras ciencias, esos vínculos, con objetos de estudio y metodologías *prestadas* le dan un toque de legitimidad avalada por sus procesos y teorías.

La comunicación entonces, ya no puede creemos nosotros ser entendida como única, es decir como "la verdadera", como "la válida", como "la real". Es necesario reconocer desde el pensamiento comunicativo, que en sus concepciones y, desde luego en sus prácticas, la comunicación debe contemplar su transformación hacia *las comunicaciones*. Éstas de manera simultánea, hacen de esa comunicación una telaraña de posibles interpretaciones, que si no se afinan los criterios para su comprensión, estaríamos dando vueltas como en el interior de un laberinto sin encontrar una salida que nos pueda hacer comprender al menos, un significado concreto de sus dimensiones.<sup>86</sup>

Por ello proponemos como estrategia concebir a las comunicaciones humanas como materia de conocimiento científico que de entrada clasificaríamos en un principio como de dos tipos.

El primer tipo sería concebirla como un *conocimiento teórico*, es decir un conocimiento que se caracteriza fundamentalmente por ser de carácter *explicativo*.

Explicar las comunicaciones humanas debe ser un trabajo de los comunicólogos especializados que brinden un *corpus* conceptual de comprensión propios de la comunicación, para que pueda ser ésta construida como un objeto de estudio de carácter intercientífico.

El segundo tipo sería concebirla como un *conocimiento práctico*, es decir como una acción que se inserta en las relaciones sociales, y que se identifica por ser de carácter *transformador*. La práctica comunicativa es el *hacer* la comunicación, trabajo propio de lo que llamaremos comunicadores (que no necesariamente son comunicólogos)<sup>87</sup>.

La práctica nos permitirá distinguirla de lo teórico, en la medida en que ésta se hace para *transformar*, y lo explicativo se hace para *comprender*, diseñar, regular, investigar y finalmente, *pensar estratégicamente* los fenómenos y procesos de comunicación.

Entender las comunicaciones humanas nos permitirá entonces comprender que lo teórico y lo práctico tienen que ir necesariamente correspondidos para poder ser analizados, conceptualizados, diseñados, investigados y finalmente propuestos.

El pensamiento comunicativo, estará inmerso en una dimensión sistémica que reconocerá componentes que constituyen el *corpus* del sistema como variables de los procesos y fenómenos de comunicación.<sup>88</sup>

<sup>86</sup> Se recomienda la lectura sobre esta problemática de *La Ciencia de la Comunicación. Método y Objeto de Estudio*. Obra de Felipe López Veneroni publicado por Editorial Trillas en México, D.F. en 1997.

<sup>87</sup> Por comunicólogo entendemos al conocedor, al investigador, al especialista en el estudio, implementación y evaluación de algún aspecto de la comunicación humana. Por comunicador entendemos al ser capaz de relacionarse con otros seres a través del intercambio elemental de información.

<sup>88</sup> En esta investigación daremos una visión sistémica de la comunicación humana. Los sistemas que contemplaremos será de carácter abierto y no cerrados para innovar un poco en relación a la concepción

Este pensamiento comunicativo surge de la incomprensión que hay en la práctica organizacional de lo que un comunicólogo y un comunicador pueden hacer dentro de las organizaciones. Pensar y hacer la comunicación no es lo mismo, desde luego una requiere necesariamente de la otra, lo mínimo que podemos esperar de sus vínculos es *coherencia*, compartir los mismos objetos de referencia. Por ello se plantea este enfoque para encontrar puntos de encuentro de fácil comprensión y aplicación.

Entre ambos conocimientos hay que reconocer que hay grandes diferencias. Debido a que la comunicación debe hacer un trabajo *integrador* decidimos enfocarnos sobre esta perspectiva. Por lo regular ocurre que la teoría y la práctica de la comunicación están muy desligadas. Nosotros queremos partir de que sus vínculos pueden ser una gran herramienta de pensamiento y transformación específicamente en la gestión de las organizaciones<sup>89</sup>.

## 4.2 Teoría de sistemas y comunicación.

En lo sucesivo entenderemos que la comunicación son muchas comunicaciones que simultáneamente se corresponden. En esas correspondencias encontramos a la comunicación oral, escrita, personal, grupal, formal, informal, improvisada, estratégica, etcétera. De tal manera que podemos identificar y analizar cada sistema con sus propios subsistemas.

El investigador Germán de la Reza explica sobre los sistemas: "etimológicamente, el término *sunistemi* (sistema) designa un conjunto formado de partes, elementos u objetos relacionados entre sí y que es necesario comprender en su recíproca articulación".<sup>90</sup>

Debemos entender por sistema al conjunto de elementos que conforman un universo conformado por diversos componentes, que tienen significación, estructura y función, en la medida en que reconocen sus relaciones y sus influencias.

La comunicación, son muchos conceptos y muchos procesos posibles, propios de su condición humana. Esos conceptos y procesos se presentan de manera espontánea o estratégica de manera simultánea, eso nos permitirá refugiarnos en una óptica sistémica flexible. En el pensamiento sistémico es muy importante reconocer la

---

predominante que existe de la comunicación como proceso mecánico donde interviene un emisor , un mensaje y un receptor. La óptica sistémica se presentó desde el primer capítulo con el modelo de Manuel Martín Serrano y se explicará a detalle más adelante.

<sup>89</sup> Esta perspectiva de la comunicación puede leerse con más detalle en el pensamiento de Antonio Pasquali plasmado muy claramente en *Comprender la Comunicación* editado por Monte Avila Editores, en Caracas, Venezuela, en su cuarta edición en 1990.

<sup>90</sup> De la Reza, A. Germán. *Teoría de Sistemas. Reconstrucción de un Paradigma*. Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco y Ed. Porrúa, México, D.F., 2001, p.15

**posibilidad** de significados en la relación de los componentes de un sistema, más que la certeza<sup>91</sup>.

En esas confrontaciones naturales de la comunicación entre lo teórico y lo práctico, hay que salir de los paradigmas rígidos para su integración. Decidimos entonces abocarnos a una lógica organizacional y comunicativa de carácter flexible, que ofrezca condiciones de movilidad y adaptación a las contingencias, urgencias y emergencias, que afectan a las organizaciones contemporáneas.

Nosotros reconoceremos en las comunicaciones sistemas diversos de carácter abierto donde la característica del sistema mismo, es la facultad de reconocer entradas de nuevos elementos, y salidas de los que ya estaban originalmente. Estas entradas y salidas gestan transformaciones en el interior de los sistemas, eso nos permitirá reconocer lo que en lo sucesivo denominaremos **dinámica organizacional y dinámica comunicacional**.

Para ilustrar lo anterior tenemos presentamos el siguiente diagrama.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El concepto de comunicación lo entenderemos desde un principio como un conocimiento propio del hombre. En calidad de conocimiento humano es viable de ser entendido como cambiante y subjetivo, propio de ser interpretado, como sistemas que se integran mutuamente desde sus propias variables y dinámicas.

Es importante reconocer que los sistemas están caracterizados por los cambios y las innovaciones que sufren dentro de su propia dinámica. Los cambios son procesos generales que caracterizan a todo sistema debido a que todo el tiempo se están regulando y autorregulando. Las innovaciones son las transformaciones completamente nuevas para el sistema. Están basadas en la novedad.

Los cambios y las innovaciones permiten reconocer una dinámica al interior y exterior de los sistemas basada en la dualidad de orden - desorden. Esta dualidad debe

<sup>91</sup> Esta posibilidad como predominio de enfoque es reconocida sólo para sistemas abiertos, así como hemos considerado los fenómenos comunicativos. No procede para los sistemas cerrados donde todas las variables que influyen en el sistema pueden ser controladas o inducidas.



mantenerse regulada por la dinámica misma que hace que el sistema permanezca y se reproduzca a sí mismo.

El reto que enfrenta la comunicación en las organizaciones es construir las estrategias necesarias para regular la dualidad orden – desorden en las organizaciones, vía programas de información y comunicación que se adapten a las características propias de la organización. Se trata de mantener vigentes los sistemas y controlarlos en la medida de lo posible frente a nuevos cambios e innovaciones que sufran producto de sus propias dinámicas.

Por lo anterior es que decidimos tomar la propuesta comunicativa de Manuel Martín Serrano. El *corpus* teórico ofrecido por este autor permite reconocer que los conceptos y los procesos de comunicación pueden ser reconocidos como sistemas y subsistemas que se corresponden para darle a la comunicación (a las comunicaciones), un sentido con muchas más posibilidades<sup>92</sup>.

Desde esta óptica conceptual es que ahora pasaremos a estudiar el modelo de comunicación propuesto por Manuel Martín Serrano para el estudio de la comunicación.

### 4.3 La Comunicación como teoría y como sistema.

Para Manuel Martín Serrano la comunicación (o comunicaciones como ya lo precisamos) debe ser comprendida y abordada desde la Teoría de la Comunicación.

Este autor afirma que la Teoría de la Comunicación estudia *la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información*.<sup>93</sup> Esta postura inicial se corresponde con las aptitudes que tienen algunas especies para interactuar entre ellas. Ya en el capítulo tres se mencionó la importancia de estudiar al hombre como principal actor de la comunicación, y se reconoció la importancia que hay que darle a sus constituciones (capacidades) biológicas y etológicas, y a la correspondencia con los procesos culturales.<sup>94</sup>

La pregunta fundacional de la teoría de la comunicación hecha por Serrano para el estudio teórico de la comunicación es la siguiente: **¿Cómo es (a veces) posible que la comunicación sea posible? o alternativamente: ¿cómo es posible (a veces) que la comunicación no sea posible?**

<sup>92</sup> Sobre sistemas y subsistemas y sus relaciones se recomienda la consulta de un libro clásico sobre este tema de Robert Lilienfeld *Teoría de Sistemas. Orígenes y aplicaciones en ciencias sociales*, publicado por editorial Trillas, en México, D.F. en 1997.

<sup>93</sup> Martín Serrano, Manuel y otros. *Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la Referencia*. UNAM, ENEP- Acatlán, México, D.F., 1991, p.13

<sup>94</sup> No nos cansaremos de reconocer la importancia de los estudios etológicos para la comprensión de la comunicación humana. En su momento ya se dieron las referencias apropiadas para situarse en el mismo objeto de referencia para comprender lo mismo de lo que se habla.

En el capítulo uno ya habíamos reconocido este planteamiento pero ahora lo retomamos por su importancia. El responder esta cuestión es el punto nodal del trabajo explicativo del comunicólogo.

Hay otras ópticas comunicativas que dan importancia al estudio de la Teoría de la Comunicación. Ésta se justifica teniendo en cuenta cuáles son sus capacidades y cuáles sus limitaciones con relación a su objeto de estudio. Para ello es necesario, comprender en toda su magnitud, el ámbito en que debe ser entendida.

En principio, la Teoría de la Comunicación debe ser concebida como un saber que examina las **interacciones** que existen entre las personas a través del intercambio de información. Por interacciones entenderemos las **transformaciones** que hay entre dos o más personas que intervienen en los procesos comunicativos, y que son consecuencia del cambio generado por alguno de los participantes en el o los sistemas de comunicación.

Las interacciones son una consecuencia inmediata para saber que efectivamente hay comunicación.

Por tener una influencia humana, la Teoría de la Comunicación es un saber inacabado que se encuentra en fase de elaboración y que se interroga por el qué, el cómo y el porqué de la comunicación.

Las interacciones que se dan por vía de la comunicación las denominaremos **interacciones comunicativas**. Ellas constituyen procesos muy complejos en los cuales se ponen en funcionamiento elementos de muy distinta naturaleza, y conocimientos propios de otras ciencias.

Los componentes que intervienen en esos procesos establecen entre sí relaciones precisas, en el espacio y en el tiempo, para que la comunicación sea posible. Por tanto los componentes de la comunicación están organizados, forman por tanto parte de un sistema.

La Teoría de la Comunicación sólo puede ser estudiada por tanto a través de los fenómenos y procesos propios de las interacciones comunicativas que llevan implícitas las comunicaciones antes referidas.

Para Manuel Martín Serrano la comunicación puede entenderse como *una forma de relacionarse a propósito del mundo por el conocimiento compartido*. La comunicación se interesa en ese conocimiento en cuanto que puede ser transmitido, y en cuanto que se elabora precisamente para ser transmitido. La comunicación humana también es por ello, un procedimiento de *enculturización*.

Precisamente por eso se considera muy viable vincular el estudio de la comunicación con las culturas posibles que intervienen en la dinámica de las organizaciones

actuales. También es posible entender a las culturas a través de los intercambios informativos y sus interacciones.

Resumamos. Para Serrano entonces la Teoría de la Comunicación estudia el modo en el que los seres vivos, y más particularmente la especie humana, se producen y se reproducen a sí mismos, y a su medio, sirviéndose de la información compartida.<sup>95</sup>

En este sentido la información manejada por las personas que intervienen en los procesos comunicativos es de gran importancia. Las personas o instituciones que intervienen en esos procesos se les denominará en lo sucesivo Actores de la comunicación. Ellos son los que procuran una interacción con el recurso de la información.

José Luis Piñuel afirma al respecto: "la regulación de la interacción entre los seres vivos es posible porque los Actores de la comunicación son capaces de introducir orden en sus interacciones recurriendo al orden de las señales; o si se prefiere, porque son capaces de manejar la información".<sup>96</sup>

Piñuel hace gran énfasis en que la información antes que cualquier otra cosa, es orden, organización, sentido que se corresponde a un espacio y a un tiempo determinado, específico.

Si como dice Eulalio Ferrer ya antes citado en este trabajo, primero es la información y después la comunicación, debemos suponer que el orden informativo precede al orden comunicativo. Existe una dependencia directa entre estos órdenes para poder ser estudiados y modificados de acuerdo a las necesidades humanas y organizacionales.

Por lo anterior Martín Serrano emprende el estudio de la comunicación desde una perspectiva sistémica. De principio para él la comunicación humana está más o menos organizada, y puede ser entendida y estudiada como un sistema que implica el reconocimiento de otros en continua interacción y dinámica. La organización y su existencia hacen posible reconocer a los sistemas que intervienen en la comunicación.

El autor lo justifica de la siguiente manera:

Un objeto de estudio está organizado, y por tanto, puede ser analizado como un sistema, cuando sus componentes presentan las siguientes características:

1. Han sido seleccionados.
2. Se distinguen entre sí.

---

<sup>95</sup> Idem. p.81

<sup>96</sup> Estas reflexiones aparecen en un artículo especial del libro ya citado donde Serrano es el compilador. El título del apartado es El Concepto de Información en Teoría de la Comunicación y se recomienda su consulta para la comprensión de los nexos que unen a la Teoría de la Información con la Teoría de Comunicación.

### 3. Se relacionan entre sí.

De tal modo que esas características pueden ser explicadas como una consecuencia de su pertenencia al sistema.<sup>97</sup>

El tipo de sistema que se considera es flexible. Permite el acceso de elementos ajenos al sistema para integrarlos, y/o salidas del mismo, lo que hace que el sistema y sus componentes estén permanentemente cambiando en la búsqueda de su propia sobrevivencia.

Es importante reconocer que un sistema de comunicación no existe por el sólo hecho de conocer la existencia de un grupo de componentes vinculados entre sí para un determinado fin. Hay que interpretar de la manera más objetiva posible esos vínculos para detectar las necesidades de cambios o regulaciones.

Serrano lo explica de la siguiente manera: un componente pertenece a un sistema cuando las relaciones que establece con otro u otros componentes son necesarias para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema.<sup>98</sup>

Las relaciones o los vínculos existentes en el sistema permitirán reconocer los significados comunicativos, y hasta organizacionales para su gestión o autogestión dentro de la dinámica propia del sistema.

**Serrano justifica el estudio de la Teoría de la Comunicación desde un punto de vista sistémico argumentando lo siguiente:**

La Teoría de la Comunicación se ocupa del estudio de los diferentes sistemas de comunicación que existen o pueden existir. La justificación de este proyecto epistemológico se basa en que la comunicación presenta las características que se les exigen a los sistemas:

- a) La práctica de la comunicación presupone siempre la participación de más de un componente.
- b) Los componentes de cualquier sistema de comunicación, en la práctica comunicativa, están siempre organizados, característica que da pie a la utilización de un método sistemático de estudio.
- c) Cada sistema de comunicación implica necesariamente la existencia de determinados componentes seleccionados para que aquél pueda cumplir sus funciones. Una correcta definición del sistema de comunicación que se estudia, permite saber cuáles son los componentes implicados de forma optativa.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Idem. p.96

<sup>98</sup> Idem. p.100

<sup>99</sup> Idem. p.108-109

De esta manera el autor legitima es estudio de la comunicación como sistema que tiene como característica componentes dinámicos, transformadores, que constantemente están en interacción con otros sistemas, y que responde a un orden (basado en los procesos y capacidades informativas de sus componentes). Ahora veremos la propuesta de su modelo, sus componentes y su funcionamiento.

#### **4.4 Propuesta de un modelo dialéctico y sistémico de la comunicación.**

En el primer capítulo ya hicimos mención de los componentes del modelo que ahora retomamos. Aquí lo explicaremos más a detalle para fusionarlo con la teoría del mismo autor, sobre la Producción Social de Comunicación y posteriormente explicar sus vínculos con la cultura organizacional.

Martín Serrano entiende por modelo la representación de algún tipo de organización de alguna cosa. Para representar cualquier cosa es necesario tener en cuenta sus componentes y las relaciones que existen entre tales componentes.<sup>100</sup>

Las representaciones a las cuales se hace alusión corresponden al orden de los simbólico, es decir a lo que es sustituido y que representa de alguna manera un orden dentro de un sistema de referencia compartido por los miembros de un grupo social.

Antonio Paoli lo explica de la siguiente manera: "El intercambio simbólico se inserta siempre dentro de un proceso social. Supone orientación hacia algún logro posible mediante la transformación intersubjetiva de los contextos de legitimidad en que se juega. En este sentido, el intercambio simbólico se nos presenta como esperanza normativa o bien se justifica por ella. La esperanza normativa puede fingirse pero nunca eliminarse como una referencia implícita o explícita. En este sentido es necesario un orden superior e idealizado para la integración social."<sup>101</sup>

La justificación de la propuesta del modelo dialéctico de Martín Serrano es de la siguiente manera.

Serrano parte de que la comunicación humana presenta todas las características de un sistema:

- a) Porque en la comunicación intervienen componentes cuyas relaciones están *organizadas*.

---

<sup>100</sup> Idem. p.111

<sup>101</sup> Paoli, Antonio. Comunicación y juego simbólico: relaciones sociales, cultura y procesos de significación. Libros del Umbral S.A. de C.V., México, D.F., 2002, p.11

- b) Los componentes de la comunicación son heterogéneos y asumen funciones *diferenciadas en el proceso comunicativo*.
- c) La comunicación humana persigue algún fin. La comunicación entre Actores humanos aparece como un sistema finalizado, cuyos componentes están *constreñidos* a ocupar las posiciones y cumplir las funciones que les asignan los comunicadores.

Estas características de la comunicación permiten estudiar los intercambios de información como procesos que ocurren en el interior de un sistema: el Sistema de Comunicación [SC].<sup>102</sup>

Con la propuesta de su modelo Serrano pretende tres objetivos:

1. Analizar de manera sistemática los distintos componentes que intervienen en el Sistema de Comunicación [SC]
2. El sistematizar el análisis de las independencias existentes entre el Sistema de Comunicación [SC] y el Sistema Social [SS]. Para nuestro caso y de manera agregada a este sistema social pertenece el sistema organizacional, es decir el perteneciente a las organizaciones humanas.
3. Aclarar las relaciones que la comunicación establece con los referentes (sistema de referencia [SR]).

Los componentes del sistema de comunicación son los siguientes:

- Actores
- Instrumentos
- Expresiones
- Representaciones

Estos cuatro componentes interactúan entre sí para formar un modelo dialéctico (cambiante y dinámico, incluso flexible) y al mismo tiempo sistémico, ya que nos ofrece un orden y un funcionamiento. Este modelo terminado está en el capítulo uno de la presente investigación.

El funcionamiento propio del modelo está determinado por las variables que intervienen de manera simultánea en los procesos propios de la comunicación. Esas variables serán explicadas más adelante con detalle.

Por el momento es muy importante tener claro que el Sistema de Comunicación está determinado no sólo por sus componentes, sino por otros dos sistemas muy importantes externos a él, el Sistema Social [SS] y el Sistema de Referencia [SR].

---

<sup>102</sup> Idem. p. 159

Ambos tienen incidencias permanentes y directas en el Sistema de Comunicación, a través de diversos tipos de mediación.<sup>103</sup>

El modelo terminado como Sistema de Comunicación tiene sentido en la medida en que sus componentes se relacionan para gestar explicaciones de los procesos comunicativos.

Serrano afirma para la comprensión de su modelo: el sistema de comunicación puede utilizarse como un interventor que controla el funcionamiento de alguna institución o de alguna práctica social. Mediante la comunicación cabe intervenir sobre las necesidades, los valores y, en general, sobre los modelos del mundo que caracterizan a los diferentes grupos humanos. Esta clase de intervenciones son las **mediaciones comunicativas**.<sup>104</sup>

Las mediaciones comunicativas responden al corpus teórico que Serrano utiliza para explicar su teoría de la Producción Social de Comunicación. Esta propuesta de origen está pensada para cualquier interacción comunicativa dentro de organizaciones humanas, por ello la consideramos pertinente para esta investigación.

## 4.5 La producción social de comunicación.

Manuel Martín Serrano para explicar cómo es la Producción Social de Comunicación humana recurre a dos planteamientos teóricos muy importantes: la Teoría Social de Comunicación y la Teoría de la Mediación.

La Teoría Social la elabora partiendo de un principio fundamental: **existen interdependencias entre la transformación de la comunicación pública y el cambio social**.<sup>105</sup>

Serrano enfoca su interés particularmente a las transformaciones que se gestan entre el sistema de comunicación y el sistema social. Su propuesta de carácter dialéctico permite comprender que en ambos sistemas hay cambios permanentes que van determinando las dinámicas internas y externas de cada uno. De lo que se trata es de comprenderlos y explicarlos.

---

<sup>103</sup> La Teoría de la Mediación es una propuesta hecha por Martín Serrano en la década de los setenta y consiste en reconocer las *intervenciones* intencionadas de los Actores de la comunicación en procesos donde el acontecer comunicativo y el acontecer social, tienen un punto de encuentro para construir los datos de referencia, producto de una *selección intervenida*, de uno y de otro.

<sup>104</sup> Idem. p. 173

<sup>105</sup> Serrano, Manuel M. La producción Social de Comunicación. Ed. Alianza Universidad Textos, México, D.F., 1994, p.13

El mismo investigador afirma: "La Teoría Social de la Comunicación tiene su paradigma en la Teoría de la Mediación, su propio objeto de estudio de la comunicación pública y su material de análisis en los productos comunicativos".<sup>106</sup>

Serrano explica que la comunicación pública provee a los miembros de la comunidad de *relatos* en los que se les propone una *interpretación* del entorno y de lo que en él acontece. Esas narraciones ponen en relación los sucesos que ocurren con los fines y con las creencias, en cuya preservación están interesados determinados grupos sociales. Por eso *sugieren representaciones* del mundo y las vinculan a ellas.

El trabajo que hay que reconocer es el de los Actores que bien pueden ser cualquier persona o institución social. En nuestro caso una organización, como ya lo vimos en el capítulo dos y tres, asume su rol institucional, y por tanto es gestora y reguladora de los Sistemas de Comunicación y de Referencia, que intervienen en su funcionamiento formal e informal.

La propuesta teórica de la Producción Social de Comunicación y la de la Mediación, son fundamentales para nuestro estudio. Ambas son propuestas originalmente para explicar el funcionamiento de las instituciones sociales como los medios masivos de difusión. No por ello la propuesta es ajena al estudio de las organizaciones y comunicación humanas en general. Nuestro trabajo es el de la interpretación y adecuación a un objeto de estudio distinto, en nuestro caso la comunicación organizacional.

Es tan válida esta adecuación que el mismo autor reflexiona sobre la importancia de vincular la comunicación a la cultura, cuando afirma: "Cualquier actividad enculturizadora y también la comunicación pública está incluida en un proceso de interacción (entre los hombres) y de acción (en el entorno). Procesos que se producen y reproducen al tiempo que lo hacen las organizaciones sociales y sus propios miembros".<sup>107</sup>

Explicar entonces la manera en que se dan los cambios del Sistema de Comunicación y su relación con el Sistema Social (incluye desde luego el organizacional) es el objetivo fundamental de la Teoría de la Comunicación Social que estamos revisando. Para ello tendremos que remitirnos a su base fundante, la Teoría de la Mediación.

## 4.6 La Teoría de la Mediación.

Esta teoría reconoce de entrada dos tipos de acontecimientos: el comunicativo y el social. El primero constituido por los relatos y el segundo por los públicos. Estos

<sup>106</sup> Idem. p.35

<sup>107</sup> Idem. p. 36



acontecere son entendidos por Serrano como cualquier hecho o suceso que por su presencia afecte a la comunidad, y cuyo conocimiento puede ser compartido por los miembros de aquella, porque ha sido seleccionado como objeto de referencia por las instituciones que tienen a su cargo dar noticia pública de lo que acontece.

Los dos tipos de aconteceres deben reconocer la existencia del Sistema de Referencia [SR] mencionado con anterioridad. En este sistema es en donde se reconocerán las representaciones colectivas que existen en el Sistema Social y Comunicativo. El Sistema de Referencia es el que regula las concepciones diversas del mundo humano y social (y organizacional) que se tienen de una realidad compartida por los hombres.

Es en el Sistema de Referencia donde la manipulación y el control de datos permite reconocer una política informativa eficiente o no, en una organización. Desde él se puede hablar de una mediación organizacional con objetivos específicos.

Es importante reconocer desde este momento que las mediaciones hechas desde el Sistema de Referencia para vincular el Sistema Social y de Comunicación, en una organización cualquiera tiene un objetivo determinado, y no es necesariamente el control o sometimiento de las personas que intervienen en los procesos. Acerca de esto Serrano dice: "Dos sistemas que comparten su sentido histórico tienen sin duda que esforzarse en conseguir un acoplamiento satisfactorio. El acoplamiento consiste en que la configuración y el funcionamiento de cada uno de ellos no puede ser incompatible con la conformación y el desempeño del otro, en un mismo estadio de la evolución de una sociedad".<sup>108</sup>

Los acoplamientos de ambos sistemas están determinados por las necesidades propias de los mismos, y por la tendencia de ser reproducidos para *no desaparecer*. Las necesidades propias de los sistemas están determinadas por las de los grupos predominantes de una organización, la tendencia a no desaparecer es una condición de cualquier organismo vivo para preservar su existencia de manera natural.

Quienes hacen las mediaciones son personas o instituciones sociales (ya los denominamos también Actores de la comunicación), que buscan lograr un equilibrio en los sistemas de organización y comunicación, con la finalidad de producir y reproducir los sistemas mismos.

En lo sucesivo, por mediación se entenderá **la intervención intencionada que tiene el propósito de inducir representaciones colectivas para legitimarlas como válidas, a través de la elaboración y difusión de productos comunicativos que contienen la información suficiente para hacerle creer a los públicos que el mundo es de una u otra forma, a través de la actualización o innovación de nuevos relatos al interior de los sistemas.**

---

<sup>108</sup> Idem. p.59

La intervención se refleja a través de un proceso de selección de aconteceres sociales (organizacionales). Quienes intervienen son los Actores bajo diferentes criterios. Por lo regular cuando el trabajo de selección es empírico predomina el sentido común, cuando el trabajo es estratégico predomina una visión propia de la Teoría de la Comunicación.

La intervención de los Actores refleja la percepción y la intención de quien selecciona. Seleccionar una parte de los aconteceres es resultado de un trabajo intelectual que pretende reducir o simplificar la realidad a lo que se considera más importante o relevante para el cumplimiento de objetivos específicos. La selección de aconteceres trabaja con procesos cognitivos y de aprendizaje de los Actores que intervienen en ella.

La percepción de los Actores que median construirá objetos de referencia que serán la parte más importante de lo que se informa y comunica. Esos objetos de referencia inducen y determinan el sistema cognitivo de los públicos a los cuales van dirigidos, debido a que muestran la forma en que debe ser entendida la realidad colectiva dentro de sus propios entornos y contextos. Es el principio de todo entendimiento común que servirá como punto de partida para la comunidad que los comparte.

Con ese paradigma determinado se conforman productos comunicativos. Estos serán referidos a los medios o canales por los cuales los objetos de referencia serán difundidos y también serán los contenidos simbólicos de los mensajes, es decir las abstracciones con significados que reconocerá la comunidad. Estos tendrán una estructura y una función comunicativa estratégica, básicamente de reforzamiento.

Los productos comunicativos serán a su vez la base y el fundamento de lo que llamaremos en lo sucesivo **información organizacional**. Esa información será reconocida como tal, en la medida en que se identifiquen los datos de referencia que servirán para conformar las producciones y reproducciones del grupo, vía la difusión de representaciones colectivas más o menos homogeneizadas del mundo.

Esos datos de referencia conforman un repertorio específico de reconocimiento de la realidad colectiva. Por ello lo difundido, lo informado, tiene una injerencia inmediata en lo que las personas reconocen en sus capacidades cognitivas como válido o legítimo.

La forma de difundir esos datos de referencia es a través de lo que denominaremos productos comunicativos. Estos serán en primera instancia los medios o canales por los cuales se transporta y difunde la información. En segunda instancia serán las formas simbólicas de las representaciones, lo que en esencia se difunde.

Finalmente la difusión de los datos de referencia convertidos en información, se constituye en **relatos**. Los relatos son las historias propias que conforman las representaciones colectivas y que hacen del discurso institucional, una o varias verdades a compartir en la comunicación de las organizaciones.

**El reconocimiento colectivo de los relatos institucionales y sus determinaciones tanto en las concepciones como en las conductas organizacionales, harán posible la realización de la mediación.**

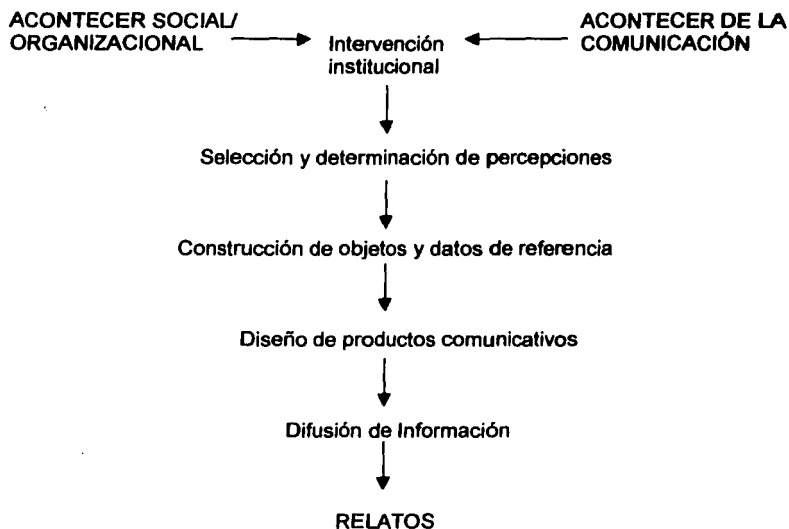
**Uno de los problemas más comunes en las organizaciones a escala mundial es que siguen confundiendo a la comunicación, tanto en sus conceptos, como en sus procesos, con el uso de los medios de difusión de los relatos ya mencionados.**

**Existe una gran seducción tecnológica por el uso de medios de difusión interna y externa en las organizaciones que no permite comprender la importancia del diseño de los relatos significativos para informar o comunicar. Los relatos son por lo regular improvisados y las consecuencias comunicativas no son las esperadas, a pesar de que se presupone que el uso del medio fue el correcto.**

**Los comunicólogos debemos cuidar mucho el diseño de relatos para difundirlos en el medio adecuado de manera oportuna y eficaz. Ahí radica nuestra rentabilidad de profesionales de la comunicación en las organizaciones.**

**El siguiente cuadro nos podrá ilustrar la Teoría de la Mediación.**

## TEORÍA DE LA MEDIACIÓN



FALLA DE ORIGEN

## 4.7 Sistema de Referencia, Sistema de Cultura Organizacional y Sistema de Comunicación.

Para comprender los vínculos y significado de ambos sistemas, es importante ahora definir y comprender claramente cuáles son las dimensiones de la comunicación. Lo que a este nivel corresponde en teorías de la organización y su cultura ya se explicaron en los capítulos anteriores.

Después de explicar el modelo propuesto por Serrano entenderemos en lo sucesivo por comunicación humana al **sistema de interacciones usado por el hombre en donde intervienen dos o más actores, en torno a un conjunto de variables interdependientes entre sí, con la finalidad de compartir y comprender símbolos lingüísticos con algún propósito en común.**<sup>109</sup>

La comunicación como sistema ya la explicó Serrano con su modelo.

La interacción es entendida como los cambios que vía comunicativa se hacen de una u otra manera, en los Actores de la comunicación. Son referidos a actitudes, conceptos, movimientos, ideas, etc.

Las variables interdependientes entre sí pueden ser de muy diversa índole. Las hay desde el objetivo de la interacción, hasta los estados de ánimo, los contextos, los entornos, el género, la edad, las ideologías, los tipos de discursos, etc.

La finalidad fundamental de la comunicación a nuestro parecer es **compartir** y **comprender** sus fenómenos y procesos para **integrar**. El compartir siempre será con el otro. El Principio de Otridad ya mencionado en este trabajo, asume una relevancia singular. El comprender es la capacidad que se tenga de explicar. En la explicación se encuentra la capacidad que tienen los actores de haber **aprehendido** lo que se comparte. La integración es la suma, el vínculo, lo común.

Los símbolos lingüísticos son los discursos, son las formas de construir los datos de referencia. A estos símbolos lingüísticos también se les puede concebir como el contenido de los mensajes o productos comunicativos.

El propósito común, es el objetivo concreto de la comunicación. Siempre nos comunicamos los hombres para algo, sin un motivo concreto la comunicación no podría ser, al menos como la hemos explicado.

La cultura organizacional y la comunicación como sistemas deben identificar sus puntos de encuentro para el análisis y la interpretación.

---

<sup>109</sup> Esta definición fue creada por nosotros para comprender cuáles son las dimensiones, alcances y limitaciones de la comunicación propiamente humana. Nos ha servido tanto para cursos de capacitación empresarial como para nuestro trabajo académico.

Para lograr lo anterior presentamos ahora el modelo propuesto como objetivo de la presente investigación.

Este modelo pretende conformar una lógica de entendimiento y operatividad para que la cultura organizacional pueda estudiarse y vincularse con la comunicativa. Las estrategias de aplicación deben de responder a los contextos y a las posibilidades reales y objetivas de cada organización en que se quiera implementar. El comunicólogo organizacional que lo intente tiene que recurrir necesariamente a un trabajo de adaptación e interpretación.

**Partiremos de un principio fundamental: para el estudio de la cultura organizacional y su relación con la comunicación, es necesario el estudio de las mediaciones existentes entre ambas partes.**

Entre el Sistema de Cultura Organizacional [SCUO] y el de Comunicación Organizacional [SCO] vamos a identificar lo que llamaremos en lo sucesivo sus propias dinámicas (véase cuadro IV, pág. 131). La dinámica organizacional se corresponderá de manera inmediata con la dinámica de comunicación<sup>110</sup>.

Por dinámica entenderemos los procesos que suceden y permiten la gestión y autogestión de estructuras y funcionamientos de los sistemas ya mencionados, destinados a la reproducción y sobrevivencia de los mismos.

Las dinámicas referidas tendrán una estructura y un funcionamiento propios interdependientes, que permitirán una correspondencia caracterizada por la *coherencia* y el *sentido*. De lo contrario los sistemas no se corresponderán, y el orden de los mismos estará más cercano al caos, a la autodestrucción.

La coherencia y el sentido estarán determinados por las variables que se correspondan de manera directa y significativa tanto de un sistema como de otro. Ambos sistemas tienen y conforman sus propias estructuras y funcionamientos, son distintos, aunque como ya dijimos, interdependientes. Ello nos obliga a identificar cuáles son los elementos de correspondencia de cada sistema, para en su caso, encontrar las correspondencias, que permitan significar comunicativamente sus semejanzas, es decir trasladar al pensamiento comunicativo, para con el recurso de la Teoría de la Comunicación y sus procesos, gestar las transformaciones y los cambios que los sistemas necesiten para procurar su sobrevivencia.

Lo que va a hacer funcional el modelo, y desde luego las variables y sus correspondencias de cada sistema, serán sus *relaciones comunicativas*. Estas relaciones las entenderemos como los procesos donde la comunicación juega un papel fundamental para la regulación de ambos sistemas, creando a través de

---

<sup>110</sup> Estas correspondencias pueden apreciarse sin mucha profundidad en la obra de Yvan Allaire y otros autores más, titulada Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos y publicada por editorial Legis en Colombia en el año de 1992.

diversas mediaciones una realidad compartida y reconocida, al menos por la mayoría de las personas que habitan la organización.

Las relaciones comunicativas siempre van a depender de los discursos conformados por la cultura de la organización y sus propias formas de ver la vida organizacional, y que finalmente serán producto de las mediaciones ya mencionadas. Esos discursos, sus formas, sus contenidos, sus intenciones, y sus apariciones, son los que se difundirán a través de los medios internos para el logro de metas y objetivos específicos. Sus formas son determinantes para una comprensión efectiva de sus contenidos. También les denominaremos productos comunicativos.

Las relaciones comunicativas a su vez ofrecerán a los participantes de los procesos, es decir a los actores de la comunicación, el Sistema de Referencia [SR]. Este sistema será identificado por ser a propósito de lo que se habla, es decir a propósito de lo que se comunica o informa. Puede ser el motivo, la intención, la estrategia. Nos remite necesariamente al mundo de las representaciones colectivas y es compartido más o menos de la misma manera por los integrantes de la organización es el punto de partida para el trabajo de diagnóstico de la comunicación en las organizaciones.

El Sistema de Referencia es también la información básica difundida de manera general en la organización. Los discursos institucionales de normatividad y orden, deben estar sujetos a las ideas, conceptos y lenguajes que el mismo sistema impone como orden fundamental para el funcionamiento propio de la dinámica organizacional de comunicación.

Podemos afirmar contundentemente que el Sistema de Referencia son los tópicos que a través de sus propias representaciones, comparten el Sistema de Cultura Organizacional y el de Comunicación.

La importancia de vincular estos tres sistemas está en los cambios y las innovaciones que se gesten en cada uno de ellos influirá de manera directa en los tres. De tal manera que existe una interdependencia inmediata que modificaría inmediatamente la dinámica natural de la triada sistémica, generando un caos en el orden que necesariamente tendría que ser regulado para buscar su equilibrio, y reproducir entonces la existencia de los sistemas involucrados<sup>111</sup>.

Resumamos. Tenemos la existencia del Sistema de Cultura Organizacional y la del Sistema de Comunicación Organizacional, determinados por las mediaciones existentes entre ambos. El análisis y el estudio lo determinaremos por la correspondencia de las variables o elementos de cada sistema, determinando las relaciones comunicativas posibles. En esas correspondencias debemos involucrar también al Sistema de Referencia.

---

<sup>111</sup> Algunos ejemplos de cómo los sistemas se corresponden los presenta en estudios de América Latina en algunas empresas Anabella Dávila y Nora H. Martínez en su libro *Cultura en Organizaciones Latinas* publicado por el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey y editorial Siglo XXI, en México D.F., en el año de 1999.

Para comprender esas relaciones de correspondencia entre cada sistema. El siguiente cuadro ilustrará cuáles son los componentes que comparten los sistemas mencionados. Iniciaremos por el Sistema de Referencia, luego por el de Cultura Organizacional y terminaremos con el de Comunicación Organizacional.

#### 4.7.1 Componentes del Sistema de Referencia.

##### LO QUE COMPARTEN EL SISTEMA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL [SR].

- Ambito formal e informal.
- Dimensión omnipresente.
- Sentido de regulación y autorregulación.
- Carácter público.
- Sentido de producción-reproducción.
- Pensamiento humanístico.
- Necesidades de adecuación.
- Necesidad de correspondencia.
- Carácter sistémico.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CUADRO I

#### AMBITO FORMAL E INFORMAL.

En ambos sistemas esta inevitablemente presente este ámbito. Lo formal es lo que pertenece a la normatividad institucional, a lo debido, a lo obligado, es la parte válida o legítima que se caracteriza fundamentalmente por ser el elemento más importante para la regulación del orden y la reproducción estratégica de los sistemas. Lo informal es exactamente lo contrario, es lo que no es contemplado pero se registra,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



es lo ilegítimo, lo clandestino, los juegos perversos que aparecen en los sistemas y que también son determinantes para sus dinámicas.

### **DIMENSIÓN OMNIPRESENTE.**

La presencia de ambos sistemas es incuestionable. Su aparición es inminente en cualquier ámbito, formal o informal. Sin su presencia los sistemas simplemente no podrían existir.

### **SENTIDO DE REGULACIÓN-AUTORREGULACIÓN.**

Los sistemas tienen que reconocer la necesidad de mantenerse equilibrados. Ello se logra a través de las relaciones de cambio permanente. El equilibrio logrará condiciones favorables para su propia reproducción y más o menos mantendrá un orden previamente establecido. A menor equilibrio mayor desorden. El desorden pone en serios aprietos a ambos sistemas, no sólo de funcionamiento sino de existencia.

### **CARÁCTER PÚBLICO.**

En el mundo individual o privado los sistemas no tienen razón de ser. Su carácter público es lo que los hace colectivos, propios de grupos humanos. Este carácter público hace que sean reconocidos al menos por la mayoría de los miembros de una organización.

### **SENTIDO DE PRODUCCIÓN- REPRODUCCION.**

En los sistemas la producción y la reproducción tienen como característica mantener y prolongar la existencia del sistema el mayor tiempo posible. Los sistemas gestionan formas estratégicas de reproducción y reproducción para sobrevivir a los cambios y a las contingencias. Por ello están permanentemente transformándose para la adecuación de nuevas circunstancias.

## **PENSAMIENTO HUMANÍSTICO.**

Ambos sistemas tienen origen y por tanto objetivos de carácter humano. El hombre y sus dimensiones son propios de los dos sistemas, con él se trabaja y para él se trabaja, por ello el sentido humano es el más importante de todos. Este pensamiento y sus perspectivas se desarrollaron en el capítulo tres.

## **NECESIDADES DE ADECUACIÓN- INNOVACIÓN.**

Los sistemas al reconocer entradas y salidas que los transforman, también reconocen necesidades de adecuación e innovación de esos nuevos componentes. Se adecua cuando los componentes no son totalmente nuevos para el sistema. Se innova cuando son completamente nuevos. La adecuación y la innovación permiten reconocer la diferencia de lo que en los sistemas aún está vigente de lo que ya ha caducado.

## **NECESIDADES DE CORRESPONDENCIA.**

Ambos sistemas tienen que ser cooperativos entre sí para poder sobrevivir. Uno depende del otro, de esa manera las modificaciones que sufre uno necesariamente las tiene el otro. Esta necesidad permite identificar lo que los hace comunes a través de sus vínculos de dependencia sistémica.

## **CARÁCTER SISTÉMICO.**

Los sistemas, dependen de las relaciones directas o indirectas de sus propios componentes. Lo sistémico es el orden y el significado que cada sistema necesita. Las transformaciones y la tendencia al desequilibrio son también su característica.

La importancia del Sistema de Referencia radica en la posibilidad real de implementar cambios o ajustes a programas tanto organizacionales como comunicativos. Si las propuestas de cambio son hechas al margen de este sistema estaríamos trabajando inútilmente ya que su implementación no podría ser posible.

Ahora conoceremos los componentes del Sistema de Cultura Organizacional.



## **CONTEXTOS.**

Ellos se refieren a los aconteceres y circunstancias que desde el interior del sistema organizacional se gestan y que influyen de manera directa en la dinámica organizacional. Por ejemplo las clases sociales del personal contratado.

## **ENTORNOS.**

Ellos se refieren a los aconteceres y circunstancias que desde el exterior del sistema organizacional se gestan y que influyen de manera directa en la dinámica organizacional. Por ejemplo una devaluación de la moneda nacional.

## **PÚBLICOS.**

Son las personas que se ven involucradas dentro del sistema de la organización y que se vuelven Actores fundamentales para su desarrollo y dinámica. Pueden ser de carácter interno o externo.

## **ESTRUCTURA.**

Es el ordenamiento formal de los componentes que constituyen la organización misma. Pueden ser los departamentos, los elementos materiales, el factor humano, los bienes, las mercancías, etc.

## **FUNCIONAMIENTO.**

Éste corresponde a la normatividad que determina los procesos y las acciones en la organización. A él corresponde los organigramas, la misión, la visión y los objetivos de la organización misma.

## **MITOS Y RITOS.**

Los primeros son las historias existentes en la organización por lo regular son de carácter informal, y son caracterizados por rumores o creencias que tienen como origen los imaginarios compartidos por la mayoría de las personas que habitan la organización. Los segundos son los comportamientos inducidos por los primeros, y

que terminan por convertirse en ceremonias o rituales, con sus propias formas de ser revelados. Los mitos y los ritos siempre están presentes en la convivencia humana y su estudio es muy útil para comprender lo que las personas reconocen como importante de lo que no.

## **IDENTIDAD.**

La identidad cultural será identificada por el sentido de pertenencia a formas culturales y organizacionales, que hacen de la convivencia organizacional una idea específica. La identidad permite diferenciar lo que es propio de lo que es ajeno en una organización

## **CLIMA.**

Es lo referido a los comportamientos de carácter psicosocial que van determinando condiciones apropiadas o no al desempeño y objetivos de la organización. Se caracteriza también porque responde a imaginarios colectivos y las condiciones propias de cada grupo en convivencia. Actitudes positivas o pesimistas permiten reconocer síntomas propios del clima en una organización. Los miedos y los temores pueden ser también ejemplos ilustrativos.

## **DIVERSIDAD.**

La diversidad cultural se comprenderá por las diferencias que cada persona y cada grupo tienen. Hay que tener presente que la diferencia debe encaminarse a la integración, es decir hay que interactuar desde las diferenciaciones. La diversidad cultural la podemos reconocer en las organizaciones en los pensamientos religiosos, en las formas del habla predominante, en el gusto por la música, en la búsqueda de hacer mejor las actividades cotidianas, en la forma de adornar los lugares de trabajo, etc.

## **NUEVAS TECNOLOGÍAS.**

Éstas las entenderemos como la innovación en las nuevas formas de producir bienes o servicios. Implica una nueva forma de entender la realidad organizacional, a través de estrategias de actualización y capacitación, para ofrecer bienes y servicios con calidad y competitividad. Forman una parte importante de la cultura de calidad de las organizaciones modernas.

## **INFRAESTRUCTURA.**

Son las cosas materiales que conforman las organizaciones y que al mismo tiempo tienen una incidencia directa en sus formas culturales. Los inmuebles, la decoración, los espacios públicos y privados, la luz, y la dimensión espacial de los lugares de trabajo, gestan también formas culturales de habitar una organización.

La explicación dada de cada componente del Sistema de Cultura Organizacional tal vez no sea lo más importante, pero a nuestro juicio hicimos esta descripción con fines diferenciadores y de comprensión básica del concepto.

Los componentes del Sistema de Comunicación Organizacional se hizo con los mismos criterios, básicamente diferenciadores y escogiendo las características más importantes que puedan relacionarse con el Sistema de Cultura Organizacional.

Estos componentes los propusimos considerando los procesos más importantes que se dan en las organizaciones. A nuestro juicio los elementos que aparecen son indispensables en la dinámica de comunicación, y cada elemento constituye una variable fundamental.

### **4.7.3 Componentes del Sistema de Comunicación Organizacional.**

A continuación presentamos los componentes del Sistema de Comunicación Organizacional y la explicación de cada uno.

**COMPONENTES PROPIOS DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL [SCO].**

Pensamiento comunicativo.

Orden simbólico-lingüístico del mundo.

Necesidad de ofertas y demandas de información y comunicación.

Planes de comunicación.

Programas de comunicación.

Actores de la comunicación.

Instrumentos de la comunicación.

Expresiones de la comunicación.

Representaciones de la comunicación.

Información.

Comunicación.

Mediaciones primarias.

**CUADRO III**

**PENSAMIENTO COMUNICATIVO.**

Éste ha sido desarrollado al principio del presente capítulo y consiste en ver a la organización predominantemente desde sus implicaciones y significados informativos y comunicativos. Se diferencia del pensamiento administrativo en que aquí se procuran las interacciones y por qué de las mismas, es decir su comprensión.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **ORDEN SIMBÓLICO-LINGÜÍSTICO DEL MUNDO.**

Es la capacidad colectiva que en las organizaciones las personas tienen para nombrar y reconocer el mundo organizacional de manera similar. Las formas lingüísticas van determinando los significados colectivos. De esa manera entenderemos por ejemplo, la diferencia entre calidad total y eficiencia, la de eficiencia y eficacia. Se trata básicamente de distinguir las formas con que las personas identifican los significados del mundo laboral desde lo que hablan y reconocen como propio.

## **NECESIDAD DE OFERTAS Y DEMANDAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

Esta necesidad responde a la exigencia del sistema de comunicación para sobrevivir y reproducirse a sí mismo. Las ofertas son los ofrecimientos, los otorgamientos o concesiones que los Actores hacen a otros similares. Las demandas son la solicitud que hacen los Actores para satisfacer una ausencia, ya sea de información o comunicación. La información y la comunicación la explicaremos más adelante.

## **PLANES DE COMUNICACIÓN.**

Los planes de comunicación en el ejercicio profesional del comunicólogo organizacional se entienden como la guía estratégica de lo que hay que implementar para las transformaciones comunicativas de una organización. Responden básicamente al qué hacer y nos ofrecen por lo regular objetivos específicos y estrategias teóricas, metodológicas y prácticas, para su implementación.

## **PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN.**

Los programas de comunicación en el ejercicio profesional del comunicólogo organizacional, se entienden como la guía táctica de lo que hay que transformar en la organización. Responden básicamente a las acciones concretas a implementar y nos ofrecen por lo regular metas a seguir, como es el uso de medios, el diseño de medios internos, el contenido de los mensajes, las expectativas informativas y comunicativas a seguir, metodologías de evaluación y seguimiento, etc. Es la parte práctica que se complementa con la estratégica que se corresponde con los Planes de Comunicación.



## **ACTORES DE LA COMUNICACIÓN.**

Manuel Martín Serrano los entiende como Ego (Yo) y como Alter (El Otro) son las personas o instituciones que intervienen en procesos informativos y comunicativos. Su trabajo principal es intervenir en procesos para gestar una transformación informativa o comunicativa. Se caracterizan porque constantemente están produciendo y provocando interacciones.

## **INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.**

Serrano denomina así a los medios de transmisión de mensajes. Por ellos es que se difunden productos comunicativos. El autor reconoce dos tipos, los biológicos y los tecnológicos. Los primeros son los que responden a las facultades de los organismos vivos, los segundos responden al uso de recursos tecnológicos.

## **EXPRESIONES COMUNICATIVAS.**

Según Serrano son las señales que tienen significados relevantes y que determinan de manera importante la percepción e intención de la información y la comunicación. Esas señales relevantes son lo que realmente significa a los Actores y que muchas veces se convierten en el motivo del intercambio de datos e interacciones humanas. Señales relevantes pueden ser el predominio de mujeres sobre hombres en una organización, también pueden ser si en una organización predomina la luz natural sobre la artificial, o simplemente la diferencia de edades entre las personas. La diversidad cultural también puede ser un buen ejemplo.

## **REPRESENTACIONES COMUNICATIVAS.**

Las representaciones comunicativas las explica Serrano como los datos y objetos de referencia (a propósito de lo que se informa y lo que se comunica). Esas referencias, convertidas en objetos o datos, tienen su origen en lo que las personas de una organización reconocen como propio en el pensamiento y lenguaje colectivos. Esas representaciones tienen un origen sociocultural y dentro de esos contextos hay que entenderlas y estudiarlas.

## **INFORMACIÓN.**

Por información entenderemos dos acepciones. La primera es la reducción de ansiedades o incertidumbres que permiten a los Actores mantener o regular un equilibrio dentro de un sistema. La segunda será la conformación y difusión de datos, éstos se convertirán en la sustancia de los productos comunicativos. Esta segunda acepción es la más común para la gestión de comunicación en organizaciones.

## **COMUNICACIÓN.**

Ya mencionamos una definición formal de lo que entendemos por comunicación en el presente capítulo. Como sistema la comunicación reconoce variables e interdependencias para propósitos comunes en interacciones de los actores que intervienen en sus procesos. Lo que es importante tener en cuenta es que la comunicación debe tener ahora como principal función la *interacción* y la *comprensión*. Las interacciones son las transformaciones que sufren en el sistema los Actores, y la comprensión es el sentido, el significado, es decir la capacidad que tienen los Actores de explicar para qué interactúan.

## **MEDIACIONES PRIMARIAS.**

Son las primeras intervenciones que hacen los Actores para gestar los planes y programas de comunicación pertinentes en una organización. Responden al diseño estratégico para implementar desde los propios discursos de la organización, un orden simbólico, lingüístico e ideológico, de lo que debe ser reconocido informativa y comunicativamente como válido y funcional en la organización. De estas mediaciones primarias se parte para el diseño de productos comunicativos que van a determinar la funcionalidad de la comunicación en general.

Después de revisar los componentes de los sistemas es importante ahora visualizar muy bien cuáles son los elementos que los diferencian, para después buscar sus posibles vínculos.

Es necesario comprender a qué se refiere cada componente de cada sistema. La comprensión de los conceptos hará del modelo final a presentar un modelo práctico, flexible y adaptativo para su implementación en cualquier organización humana.

Lo que hará funcional el modelo que vincula a los sistemas mencionados será la capacidad de interpretación de los conceptos presentados con la realidad concreta de la dinámica organizacional que sirva como objeto de estudio.

Las organizaciones humanas tienden a ser diferentes, cada una tiene sus propias características de acuerdo a su propia dinámica. Los componentes de cada sistema aquí propuestos responden a generalidades que necesariamente tienen las organizaciones. El trabajo interpretativo y de adaptación es del especialista para implementar un orden de análisis y estudio, tanto de la organización como de la comunicación.

Recuérdese que lo que comparten el Sistema de Cultura Organizacional [SCUO] y el Sistema de Comunicación Organizacional [SCO] de manera inmediata y permanente, es su correspondencia común con el Sistema de Referencia [SR]. Ya mencionamos la importancia en la significación de los sistemas a través de sus vínculos. Esa perspectiva no debe perderse para la correcta interpretación de las interacciones de los sistemas.

Para tener muy clara la idea de los componentes de cada sistema a continuación presentamos un cuadro que sintetiza lo que hasta el momento hemos diseñado y propuesto. El cuadro tiene la finalidad de presentar solamente los componentes de cada sistema. Se recomienda observarlo con cuidado y familiarizarse con los componente para comprender sin fallas nuestro modelo de análisis propuesto posteriormente.

SISTEMA DE REFERENCIA [SR]	SISTEMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL [SCUO]	SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL [SCO]
<p>Ámbito formal e informal</p> <p>Dimensión omnipresente</p> <p>Sentido de regulación y autorregulación</p> <p>Carácter público</p> <p>Sentido de producción-reproducción</p> <p>Pensamiento Humanístico</p> <p>Necesidades de adecuación</p> <p>Necesidad de correspondencia</p> <p>Carácter sistémico</p>	<p>Pensamiento administrativo</p> <p>Contextos</p> <p>Entornos</p> <p>Públicos</p> <p>Estructura</p> <p>Funcionamiento</p> <p>Mitos y ritos</p> <p>Identidad</p> <p>Clima</p> <p>Diversidad</p> <p>Nuevas tecnologías</p> <p>Infraestructura</p>	<p>Pensamiento comunicativo</p> <p>Orden simbólico-lingüístico del mundo</p> <p>Necesidad de ofertas y demandas de información y comunicación</p> <p>Planes de comunicación</p> <p>Programas de comunicación</p> <p>Actores de la comunicación</p> <p>Instrumentos de comunicación</p> <p>Expresiones de la comunicación</p> <p>Representaciones de la comunicación</p> <p>Información</p> <p>Comunicación</p> <p>Mediaciones primarias</p>

**CUADRO IV**

**TESTS CON FALLA DE ORIGEN**

## **4.8 Modelo para el estudio de la cultura y la comunicación en las organizaciones.**

Identificados y comprendidos los componentes que intervienen en los sistemas mencionados, pasemos a desarrollar el modelo final de nuestra propuesta de investigación.

Los componentes de los sistemas tienen que existir interrelacionados. De esas relaciones es de donde pueden hacerse los estudios propios para su comprensión, su estudio y sus posibles modificaciones. Las relaciones de los componentes de cada sistema son las que van a dar los significados de estructura y funcionamiento a los sistemas mismos.

El Sistema de Referencia es el que va a influir de manera inmediata las relaciones de los otros dos. Es el sistema que está en medio y que funciona como un común denominador. Este sistema como los otros dos también está propicio a sus propias transformaciones.

El Sistema de Referencia determinará de manera directa al Sistema de Cultura Organizacional y al Sistema de Comunicación Organizacional en sus múltiples y posibles relaciones.

Las posibles relaciones son múltiples porque así lo determinan las dinámicas de cada sistema. Cada uno es autónomo, pero convive con los otros para regular sus propias dinámicas. De esa manera lo que predomina en uno influye en los otros, sin que en éstos esté predominando lo que pasa en el primero. Por ello es importante comprender como pueden relacionarse los componentes de cada sistema, para que desde ese punto de vista procedan los estudios y las propuestas de cambio.

Lo anterior significa que las *miradas* que hay que hacer a las relaciones de los sistemas tienen que ser simultáneamente tres. De lo que se trata es de enfocarnos en tres dinámicas sistémicas y buscar los puntos de encuentro para buscar su equilibrio. Las transformaciones que en los estudios de cultura organizacional y de comunicación se hagan para implementar, mantener o mejorar las interacciones, se deben hacer bajo esas *miradas*, de lo contrario se estarían excluyendo los acontecimientos predominantes de la organización, y la implementación de propuestas no funcionaría en la práctica organizacional.

El modelo final de estudio y análisis, que se presenta a continuación debe ser interpretado entonces desde las posibles relaciones de cada sistema. Para facilitar esas posibilidades de relación, hemos identificado con números y con letras los componentes del Sistema de Cultura Organizacional y el Sistema de Comunicación Organizacional.

Las relaciones entre los tres sistemas como se verá en el diseño del modelo, están vinculadas de manera genérica por las mediaciones posibles.

La Teoría de la Mediación juega el papel más importante en este modelo porque ella construye a través de sus intervenciones, representaciones colectivas que influyen en la dinámica tanto formal como informal de las organizaciones. Pero su importancia no consiste sólo en eso, sino que también determina las formas de ser difundidas y colocadas en la comunicación formal e informal. Por ello queda situada en el centro del modelo determinando las relaciones comunicativas.

Podemos decir que la Teoría de la Mediación nos ayuda a comprender cómo son los vínculos de los componentes del Sistema de Referencia, del Sistema de Cultura Organizacional y el de Comunicación Organizacional. Es el puente conceptual y explicativo, que si se tiene bien comprendido puede ofrecernos, estrategias y tácticas que hagan funcional los flujos de información y comunicación en las organizaciones.

Los componentes del Sistema de Cultura Organizacional y el de Comunicación están identificados por números y letras respectivamente, para diferenciarlos y poder hacer las relaciones pertinentes. El Sistema de Referencia está determinando las interacciones de los otros dos de manera constante y permanente. Los componentes de éste sistema ya mencionados y explicados, hay que *adaptarlos* a la dinámica propia de las interacciones de los componentes de los otros dos. De esa manera se concreta la integración de los tres sistemas mencionados. Aquí en esta integración es donde hay que *mirar*.

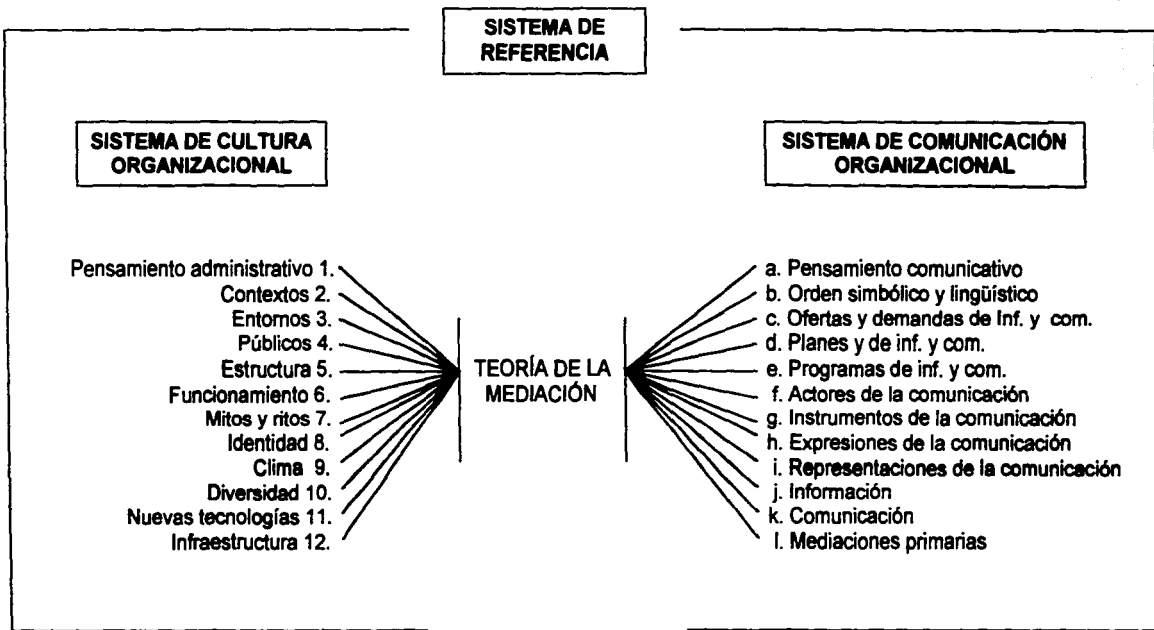
Recuérdese que los significados tanto culturales como de comunicación pueden comprenderse claramente en la medida en que se especifiquen sus relaciones y se argumenten los posibles nexos entre los componentes de cada sistema.

Hay que tener en cuenta que cuando nos referimos a los sistemas que confluyen unos con otros, hacemos referencia a sistemas flexibles que permiten la entrada y la salida de elementos diversos, y que gestan de manera inmediata cambios en uno, en dos o en los tres sistemas mencionados. Esas transformaciones son de carácter permanente, algunas gestarán cambios intrascendentes, otras cambios muy significativos. El estratega tiene que estar evaluando permanentemente los tipos de transformaciones en los sistemas.

Resumiendo lo anterior podemos decir que ahora contamos con un modelo específico que contempla tres sistemas (el de Referencia, el de Cultura Organizacional y el de Comunicación) que a través de sus relaciones pueden darnos significados concretos para la transformación misma de los sistemas, a través del análisis de sus dinámicas determinadas por las posibles relaciones de sus componentes. Las relaciones estarán determinadas por las mediaciones que se explican con la Teoría de la mediación de Manuel Martín Serrano desarrollada ya en el presente capítulo.

El modelo propuesto está circundado por el Sistema de Referencia representado por el recuadro que no se cierra por ser precisamente un sistema abierto y flexible. Después se presentan los otros dos sistemas confrontados para visualizar sus posibles correspondencias, y en el centro del modelo se registra la Teoría de la Mediación por donde se filtran las relaciones posibles de los componentes de cada sistema.

A continuación se presenta el modelo propuesto.



**CUADRO V**

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



Como se puede apreciar el modelo facilita la visualización de las posibles relaciones de manera inmediata entre el Sistema de Cultura Organizacional y el de Comunicación Organizacional. El Sistema de Referencia sólo está indicando su función determinante entre los dos anteriores lo que no significa que sus componentes no tengan relación con los de los otros dos. Éstos componentes pueden consultarse en la tabla donde se presentan los tres sistemas juntos.

Dentro de esta lógica si se quiere comprender la condición en que se corresponde el pensamiento administrativo (1) con el comunicativo (a), tendríamos que situarnos en los componentes [1,a] para describir primero, y luego interpretar los posibles significados.

Si se quiere conocer los nexos que hay entre los mitos y ritos de la cultura organizacional (7) con la información (j) difundida por la organización, se tendría que recurrir a los componentes [7, j] de cada sistema para situarnos en un nivel de análisis claro y concreto.

En caso de querer conocer a los públicos (4) con relación a sus ofertas y demandas comunicativas (c), nos tendríamos que ubicar en los componentes [4, c].

Si la necesidad nos lleva a conocer los vínculos entre las nuevas tecnologías (11) y los programas de comunicación e información (e), tendríamos que ubicarnos en los componentes [11, e].

Desde luego que no es suficiente con ubicar los vínculos. Como ya se explicó a lo largo de esta investigación hay que hacer un trabajo interpretativo que les dé sentido y significado comunicativo, considerando las variables propias de cada sistema y componente del modelo propuesto.

Con este modelo no se pretende solucionar todos los problemas existentes entre el Sistema de Cultura Organizacional y el de Comunicación. Es una propuesta básicamente para sistematizar su estudio y visualizar concretamente lo que por lo general se presta a confusiones y generalidades.

En el modelo citado se pueden observar claramente los componentes de los sistemas y sus vínculos. La explicación de estas relaciones desde la comunicación y la mediación, es trabajo del comunicólogo, y desde luego queda abierta a la interpretación del investigador.

El modelo responde a los dos ámbitos de la comunicación explicados con anterioridad. El teórico (explicativo) y el práctico (transformador).

Las estrategias y las tácticas de estos ámbitos pueden ser facilitadas en la medida en que nos ubiquemos en una problemática concreta y propongamos su solución también concreta.

Para las interpretaciones, tanto del modelo como de las relaciones de sus componentes es necesario tener en cuenta la condición interdisciplinaria de la comunicación organizacional en las organizaciones contemporáneas. Es necesario enriquecer esas interpretaciones con los enfoques humanísticos, administrativos, sociológicos, psicológicos, tecnológicos y globales que en nuestros días determinan la dinámica organizacional. Estos enfoques fueron contemplados en los tres primeros capítulos de la presente investigación y desde luego se puede recurrir a ellos.

## **REFLEXIONES FINALES.**

La apabullante lógica de supremacía del capital sobre otros factores de los procesos globales que actualmente suceden en el mundo, ha traído consigo no sólo una forma reducida y visceral de entenderlo, sino un síndrome de temores y desconciertos, basados en filosofías de mercado, y en una gran descalificación por comprender los fenómenos humanos de verdadera trascendencia social, política, cultural, y desde luego empresarial.

Las dinámicas históricas que se presentan en estos tiempos nos ofrecen retos y problemáticas que muchas veces no tienen precedentes, un ejemplo de ello es el ingreso de tecnologías de punta a las empresas, sin considerar una mínima explicación para una inserción verdaderamente significativa. El pragmatismo tiende a desbancar la capacidad de reflexión en las personas que habitan las organizaciones mexicanas.

Por ello también hemos hecho en un enfoque académico, no sólo empresarial, la crítica a diversas universidades de la supremacía de las materias de inglés y computación sobre otras que consideramos mucho más formativas. Las universidades tienden a convertirse en esta dinámica global, más que instituciones formadoras de seres humanos, centros de capacitación para la pragmática empresarial impuesta por los proyectos globales.

El síntoma planteado lo podemos ver en organizaciones que contratan a jóvenes en gerencias donde los requisitos suficientes es su juventud, el inglés y el dominio de programas de cómputo que estén de moda en el momento. Las capacidades de disentar de conocer, de diseñar o de producir conocimiento están fuera de lugar en el perfil del ejemplo mencionado. Por ello en los últimos años hemos visto que empresas mexicanas que contaban con un gran prestigio y tradición se han ido deteriorando en su imagen y en su rentabilidad, con la inserción de estas nuevas generaciones inexpertas.

Pero ése no es desgraciadamente un problema local, regional o nacional, es el común denominador de las nuevas ofertas de un mundo reducido a la fantasía de la rentabilidad económica como primera, y a veces única, instancia para la existencia y sobrevivencia social. Los procesos globales se van introduciendo como la humedad en realidades plurales que no están a la altura ni en las condiciones de los ambiciosos objetivos. Trabajar para lograr el equilibrio es el principal reto de los que realmente ejercen una profesión con ética y compromiso, para los que no, se limitarán tan sólo a seguir produciendo y reproduciendo riqueza económica.

Las organizaciones mexicanas como parte de sociedades que han aparecido en contextos económicos, políticos y culturales de subdesarrollo, comparadas con las de los países económicamente más poderosos, aún no han encontrado la manera de lograr el equilibrio y compensar sus estructuras y funcionamientos a los nuevos tiempos históricos empresariales. Pero paradójicamente, sí se han visto en la necesidad de introducirse y participar en procesos económicos y financieros

internacionales que les permitan competir a escala mundial con diversas ofertas de bienes y servicios.

Podemos afirmar que en la práctica se trata de cumplir con estándares de calidad operativa de manera a veces obsesiva, pero en la comprensión y explicación de los fenómenos se sufre un estancamiento conceptual, muchas veces fomentado por la ignorancia o la miopía de lo que deben considerarse hoy las empresas mexicanas modernas. Basta revisar en las estrategias de renovación empresarial las ópticas de sus filosofías y sus misiones para darse cuenta de las visiones parciales y reducidas del mundo empresarial mexicano.

Por un lado sigue predominando la tradición de mantener empresas familiares que datan de hasta cinco o seis generaciones atrás, por otro lado empiezan a llegar al país grandes corporativos transnacionales que con su poderío financiero devoran a las empresas mexicanas reduciéndolas a una sucursal más de los negocios globalizados. Un ejemplo muy claro y contundente son los bancos del país que prácticamente pertenecen ya a capitales extranjeros, pero con trabajadores mexicanos y cuidado, a trabajadores mexicanos que están muy lejos de sentirse ciudadanos del mundo como quisieran los procesos globales y sus ejecutores.

Por lo anterior consideramos importante, como parte de la inevitable integración de los procesos globales, enfocar los esfuerzos de regulación a las empresas donde las personas sean reconocidas no como una instancia predominantemente productora de riqueza, sino como un factor importante y fundamental de una organización humana para su desarrollo, crecimiento y desde luego productividad económica.

Los trabajadores mexicanos que empiezan a ser parte de los grandes corporativos internacionales en nuestro país aún no se sienten extranjeros, al menos esa ha sido nuestra experiencia en las consultorías y asesorías organizacionales que hemos realizado en los últimos años. Aún reconocen como representaciones culturales importantes el día de muertos, el día de las madres, el día del trabajo, la rosca de reyes, los tamales de la fiesta de la Candelaria, la Navidad, los aguinaldos, las prestaciones laborales, la seguridad social y hasta los cumpleaños de sus compañeros. Estas son formas fundamentales de cultura organizacional mexicana, que desde nuestro punto de vista hay que acomodar a los nuevos pensamientos y concepciones globales.

Muchos de estos trabajadores a los cuales hacemos referencia han llegado a ser directivos o funcionarios importantes de sus empresas y aún reconociendo y respetando los valores que la organización le exige para el desempeño de su puesto la identidad de lo mexicano aún permanece y es identificado en el ámbito formal cuando se puede, cuando no, en el informal. Se trata de un enfoque en donde fusionemos las dos ópticas, donde integremos el pensamiento tradicional con el moderno para lograr un equilibrio en la concepción misma de las empresas contemporáneas.

Las culturas organizacionales mexicanas, porque no es sólo una la predominante, depende del lugar y las personas en las empresas, deben ser consideradas para la implementación de estrategias en las organizaciones. Ser consideradas es integrarlas de manera que la mayoría de las personas se sienta parte de la organización dentro y fuera de ella. Es un factor de imagen e identidad, conceptos que en las empresas mexicanas, aún han quedado muy incompletos y confusos.

Pensamos que regular y gestionar las representaciones culturales en las organizaciones es de suma importancia. Puede hacerse con programas de Comunicación Organizacional que apoyen el cumplimiento de los objetivos fundamentales de las empresas, y que al mismo tiempo reconozcan que las personas que las constituyen tienen una necesidad de sentirse pertenecientes a representaciones colectivas que les den una identidad, es decir un rostro, un sentido, un discurso, un concepto común. De lo contrario la imposición internacional seguirá gestando conflictos y sentimientos encontrados de identificación en las empresas del país.

La problemática nosotros la percibimos de primera instancia bajo una perspectiva de integración, por ello consideramos desde el principio de esta investigación que la manera más inmediata y efectiva de lograr ese desequilibrio en las concepciones empresariales, fuera el recurso de la Comunicación Organizacional efectiva.

La Comunicación Organizacional, su gestión, su desarrollo, sus conceptos, sus metodologías, su ámbito teórico y práctico en general, nos podrá dar herramientas de transformación de realidades empresariales encaminadas a comprender los fenómenos humanos propios de las empresas, y a fomentar de manera adecuada las interacciones de las personas que las habitan.

La Comunicación Organizacional la hemos contemplado a lo largo de esta investigación como un trabajo estratégico propio de los tiempos que nos está tocando vivir, para la modernización de la dinámica empresarial de los fenómenos globales. Esperamos que con la implementación de nuestra propuesta final se pueda corroborar nuestra hipótesis original planteada en la introducción de este trabajo.

No ha sido nuestra intención reproducir la óptica convencional de armar decálogos simplistas para comprender los enfoques de la Comunicación Organizacional en las empresas mexicanas. Sí ha sido nuestro propósito proponer nuevas formas de concebirlas y de explicarlas. Hemos tratado de hacer un esfuerzo por proponer más que por descalificar, ojalá lo hayamos logrado de manera clara y concreta.

Creemos importante que el conocimiento sobre la Comunicación Organizacional en México, más que reproducirse, debe producirse. En la producción de nuevos saberes puede haber opciones diversas para la implementación de innovaciones integradoras y efectivas de la dinámica empresarial. Ante nuevos retos, nuevas alternativas de regulación y gestión. En el país contamos con comunicólogos con

capacidad suficiente para la producción de nuevos conocimientos sobre comunicación en las empresas para enfrentar las nuevas necesidades de época.

Como la Comunicación Organizacional es una faceta de la comunicación humana, no quisimos dejar de lado ese enfoque, y por ello profundizamos en la integración de las personas en las empresas como punto nodal para la propuesta final. Integrar para comprender e interactuar fue el común denominador de cada capítulo de la presente investigación.

Este enfoque de la comunicación pretende ser el de mayor importancia y funcionalidad en las necesidades empresariales. Los enfoques tradicionales de ver a la comunicación humana como el estudio de sus medios de transmisión de mensajes, ya no resulta muy útil para las nuevas necesidades empresariales. Por ello es que decidimos retomar el enfoque propuesto por Manuel Martín Serrano.

El enfoque sistémico y dialéctico de Serrano, por sus características flexibles de explicación y aplicación, nos permitió hacer finalmente una propuesta basada en estas características, con la intención de que de ponerse en práctica el modelo de análisis y estudio de la comunicación y la cultura empresarial en cualquier empresa, pueda hacerse de manera relativamente sencilla con sólo considerar las variables mencionadas y seguir los enfoques y estrategias explicadas.

El modelo propuesto estuvo diseñado para el ámbito teórico y práctico, es decir en la implementación posible de conocimientos explicativos y transformadores, para la elaboración de diagnósticos y estudios de la comunicación, y la cultura organizacional, que sirvan para la gestión de adecuada de las dinámicas empresariales.

Pensamos que por su carácter sistémico, el modelo se puede adecuar a necesidades diversas en las empresas y puede ser muy útil como eje rector para plantear, y luego resolver, problemáticas de información y comunicación empresariales.

A lo largo de la investigación insistimos en un punto fundamental: proponer un pensamiento predominantemente comunicativo en las empresas para el ejercicio de la Comunicación Organizacional. Pretendemos ganar un lugar estratégico y específico que reconozca las capacidades propias de los comunicólogos. Esta pretensión no está peleada desde luego con otras profesiones que son complementarias, sin embargo el lugar sólo lo podremos ganar en la medida en que se demuestre el trabajo eficiente de la comunicación, por ello también la propuesta teórica que hacemos a lo largo de la presente investigación.

El pensamiento comunicativo debe ser producto de conocimientos intercientíficos que nos permitan ocupar un lugar estratégico y explicativo para las transformaciones. El estudio constante, la capacitación, la actualización, la comparación y la investigación en las empresas con un enfoque de comunicación

son indispensables, ahora falta conocer propuestas concretas. La nuestra ya está terminada.

Creemos que nuestra investigación cumplió con el objetivo planteado en un inicio; sin embargo, creemos que aún puede mejorarse e incluso ampliarse. Nos faltó la propuesta de crear instrumentos de recopilación de datos en las relaciones de los Sistemas de Referencia de Comunicación Organizacional y el Cultural. Por cuestiones de tiempo y de espacio no lo hicimos, pero creemos que otros autores han trabajado lo suficiente en el ámbito de la investigación social como para poder consultarlos y apoyarnos en ellos.

Los autores con los cuales podemos corresponder lo propuesto son Jesús Galindo Cáceres, José Luis Piñuel Raigada, Howard Schwartz y Jerry Jacobs<sup>112</sup>.

Finalmente creemos haber cumplido con la pretensión de fusionar la Teoría de la Comunicación con la Teoría de la Cultura para vincular significados y correspondencias para su estudio en las empresas. Estamos conscientes que hay otras visiones para interpretar sus contenidos y propuestas, por cuestiones teóricas y pragmáticas, creemos que la nuestra es aplicable de manera directa en las empresas mexicanas. En su implementación se podrá demostrar nuestra propuesta, y desde luego detectar sus imperfecciones para sus correcciones necesarias. Por el momento la propuesta está terminada, al menos en su primera fase.

Producir nuevos conocimientos es una característica de los estudios de posgrado. Presentarlos a la comunidad académica, discutirlos, cuestionarlos, corregirlos y ampliarlos es un compromiso que no puede terminar en una investigación como esta. Presentamos nuestra producción y esperamos las necesarias retroalimentaciones.

---

<sup>112</sup> Hay tres obras que consideramos de suma importancia para retomar los instrumentos de recopilación de información que sirvan de complemento para nuestra propuesta sistémica. Son los siguientes:

Galindo Cáceres, Jesús. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Ed. CONACULTA y Addison Wesley Longman, México, D.F., 1988.

Schwartz, Howard y Jacobs, Jerry. Sociología Cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad. Ed. Trillas, México, D.F., 1984.

Piñuel Raigada, José Luis y Gaitán Moya, J.A. Metodología General. Conocimiento Científico e Investigación de la Comunicación Social. Ed. Síntesis, Madrid, España, 1995.



## BIBLIOGRAFIA.

1. Aguayo Quezada, Sergio. El Almanaque Mexicano. Ed. Grijalbo y Hechos Confiables, México, D.F., 2000.
2. Aguilar Camín, Héctor. Después del Milagro. Ed. Cal y Arena, 11ª ed., México, D.F., 1996.
3. Allaire, Yvan y otros. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Ed. Legis, Colombia, 1992.
4. Bueno Castellanos, Carmen. Globalización: una cuestión antropológica. CIESAS, México, D.F., 2000.
5. Castells, Manuel. La Era de la Información. Ed. Siglo XXI, México, D.F., 2000.
6. Cazeneuve, Jean. Sociología del Rito. Ed. Amorrortu, Buenos Aires, Argentina, 1971.
7. Cudicio, C. PNL y Comunicación. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 1992.
8. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc Graw-Hill Latinoamericana, S.A., Colombia, 1987.
9. Dávila, Anabella y Martínez, Nora. Cultura en Organizaciones Latinas. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y Siglo XXI editores, México, D.F., 1999.
10. De la Garza, María Teresa (coord.). Filosofía Social. Universidad iberoamericana, México, D.F., 1987.
11. Denisson, Daniel. Cultura Corporativa. Legis Editores, Colombia, 1990.
12. Eliade, Mircea. Mito y Realidad. Grupo Editor Quinto Centenario, Colombia, 1994.
13. Esteinou, Javier (coord.). Cuadernos de Comunicación 3. Universidad Iberoamericana, México, D.F., 1988.
14. Fernández Christlieb, Pablo. La Afectividad Colectiva. Ed. Taurus, México, D.F., 1999.
15. Ferrer, Eulalio. Información y Comunicación. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1997.
16. Foster, George M. Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1992.
17. Galindo, Jesús (coord.). Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. Ed. CONACULTA y Addison Wesley Longman, 1988.
18. Geertz, Clifford. La Interpretación de las Culturas. Ed. Gedisa, Madrid, España, 1995.
19. Gibson, James y otros. Las Organizaciones. Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F., 1996.
20. Giddens, Anthony. Un Mundo Desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Ed. Taurus, México, D.F., 1999.
21. Giménez, Gilberto y Pozas, Ricardo (coord.) Modernización e Identidades Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 1994.
22. González, Jorge A. MAS CULTURA(s). Ensayos sobre realidades plurales. Ed. CONACULTA, México, D.F., 1994.

23. Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México, D.F., 1989.
24. Gutiérrez Sáenz, Raúl. Antropología Filosófica. Editorial Esfinge, México, D.F. 2001.
25. Ianni, Octavio. La Sociedad Global. Ed. Siglo XXI, México, D.F., 1999.
26. Krotz, Esteban (coord.). La Cultura Adjetivada. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México, D.F., 1995.
27. Lessem, Ronnie. Gestión de la Cultura Corporativa. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, 1999.
28. Lilienfeld, Robert. Teoría de Sistemas. Orígenes y aplicaciones en Ciencias Sociales. Ed. Trillas, 3ª reimpresión, México, D.F., 1997.
29. López Veneroni, Felipe. La Ciencia de la Comunicación. Método y objeto de estudio. Ed. Trillas, México, D.F., 1997.
30. Luckman, T. y Berger Peter. La Construcción Social de la Realidad. Amorrortu editores, Buenos Aires, Argentina, 1986.
31. Martín Serrano, Manuel. Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Acatlán, México, D.F., 1991.
32. Martín Serrano, Manuel. La Producción Social de Comunicación. Alianza Universidad, México, D.F., 1994.
33. Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Alianza editorial, Madrid, España, 1990.
34. Mercado Domenech, Serafin. Procesamiento Humano de Información. Ed. Trillas, 1990.
35. Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización. Ed. Alfaomega, México, D.F., 1996.
36. Morin, Edgar. El Método. La naturaleza de la naturaleza. Ed. Cátedra, Madrid, España, 1999.
37. Paoli, Antonio. Comunicación y juego simbólico: relaciones sociales, cultura y procesos de significación. Libros del Umbral, S.A. de C.V., 2002.
38. Pascualí, Antonio. Comprender la Comunicación. Monte Avila Editores, Caracas, Venezuela, 4ª edición, 1990.
39. Piñuel Raigada, José Luis y Gaitán Moya, J.A. Metodología General. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social. Ed. Síntesis, Madrid, España, 1995.
40. Shapiro, Harry. Hombre, cultura y sociedad. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1993.
41. Skinner, B.F. Discurso Biológico y Orden Social. Ed. Nueva Imagen. México, D.F., 1988.
42. Slater, P.J.B. Introducción a la Etnología. Ed. Crítica, Barcelona, España, 1988.
43. Téllez Espinoza, Héctor. Instrumentación de un programa permanente de comunicación organizacional para la gerencia de escenografía y realización de Televisa San Angel. Tesis de licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva presentada en la ENEP Acatlán, 1995.
44. Tinbergen, N. El Estudio del Instinto. Ed. Siglo XXI, México, D.F., 1989.
45. Van Der Erve, Marc. El Futuro de la Gerencia. Visión y cultura corporativa. Legis editores, Colombia, 1990.

46. Vidal, Gregorio. Grandes empresas, economía y poder en México. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y Plaza y Valdés, México, D.F., 2000.

## HEMEROGRAFÍA.

1. De las Heras, María. El optimismo de Fox, sin respaldo público. Artículo publicado en el Diario Milenio el jueves 7 de junio de 2001.
2. Rodríguez Araujo, Octavio. Un reto para los candidatos. Artículo publicado en el periódico La Jornada el 11 de mayo de 2000.
3. Vázquez Arteaga, Manuel. Una Década de la Comunicación Organizacional en México. Artículo publicado en Cuadernos del Colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, sin fecha.
4. Zendejas, Víctor. Disminuyó México su nivel de competitividad. Artículo publicado en el periódico La Jornada el 22 de octubre de 2000.