

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

**LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EN
EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN, UN ENFOQUE
TEÓRICO.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

P R E S E N T A :

EDGAR ALEJANDRO ÁLVAREZ LARIOS

DIRECTORA DE TESIS:

MTRA. CARMEN EVELIA HERNÁNDEZ ORTÍZ

MÉXICO, D.F.

2002

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, pues, sin su apoyo incondicional, su infinita confianza y cariño hubiese sido imposible este logro, para mí tan importante.

A la Universidad Pedagógica Nacional, Institución que generosa, me abrió sus puertas y me formó profesionalmente.

A las profesoras Carmen Evelia y Rocio Citlalli, por su ayuda y paciencia en la realización de este trabajo.

Árbol de la abundancia

A la ciudad de México

Parida sobre un gran ojo de agua
tu tronco entraña sangre
de bélicas telarañas,
creces en tu enramada,
te expandes en gotas de aire ocre
donde germina tu fruto,
fruto de noches
ensimismadas de tu vientre.

Creces bajo tu padre
que te fortifica con sus rayos
y seca tu sudor.
Creces, como el vapor
de tu aliento que te asfixia,
creación de tus hijos
que carcomen suavemente tu razón.

Mueres ya muerta,
te vas quedando sola y llena.

Nos has dejado solos,
pero contigo,
sufriendo y gozando
las horas de amor maternal,
ciegos, como aquellos sofistas
empeñados en no ver
más allá de su voz.

E.A.A.L.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO 1. LAS ORGANIZACIONES Y LA COMUNICACIÓN EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN	1
1.1 GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA	2
1.1.1 FRAGMENTACIÓN, CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN	4
1.1.2 APERTURA DE LAS FRONTERAS, INTERDEPENDENCIA E INCERTIDUMBRE	4
1.1.3 HOMOLOGACIÓN CULTURAL	6
1.1.4 RIQUEZA Y POBREZA	6
1.1.5 EXCLUSIÓN Y DESEMPLEO	7
1.1.6 LAS EMPRESAS TRASNACIONALES	9
1.1.7 SOCIEDAD DE MASAS Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN	9
1.2 LAS ORGANIZACIONES	11
1.3 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	14
1.4 REFLEXIONES FINALES	20
CAPÍTULO 2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	21
2.1 PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	23
2.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	24
2.3 REDES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	25
2.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DEL ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN	26
2.4.1 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	26
2.4.2 LA TEORÍA CLÁSICA	28
2.5 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, PERSPECTIVA DE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE LA ADMINISTRACIÓN	30
2.5.1 HAWTHORNE Y LOS ESTUDIOS DE ELTÓN MAYO	31
2.5.2 LAS APORTACIONES DE CHESTER BARNARD	34
2.5.3 LA PERSPECTIVA DE DOUGLAS MCGREGOR	35
2.5.4 EL PLAN SCANLON	38
2.5.5 CONTRIBUCIONES DE CHRIS ARGYRIS	39
2.5.6 CINCO PROPOSICIONES BÁSICAS DE LA TEORÍA MODERNA	

DE LAS RELACIONES HUMANAS	39
2.6 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, ENFOQUE DE LA ESCUELA DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN	41
2.6.1 ORÍGENES INTELECTUALES DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS	42
2.6.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS	45
2.7 REFLEXIONES FINALES	49
CAPÍTULO 3. TÉCNICAS PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA	51
3.1 PATOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	51
3.1.1 LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	51
3.1.2 CONDUCTAS QUE AFECTAN LA COMUNICACIÓN	54
3.2 LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE	56
3.3 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES	58
3.3.1 CÓMO SUPERAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	58
3.3.2 CONDICIONES PARA EL VERDADERO DIÁLOGO	59
3.3.3 DECÁLOGO PARA LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	60
3.3.4 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES	61
3.4 LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA	61
3.5 LA TECNOLOGÍA Y LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	72
3.6 PROPUESTA: CURSO DE CAPACITACIÓN	74
EPILOGO: LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	78
CONCLUSIONES	V
BIBLIOGRAFÍA	XI

INTRODUCCIÓN

Teóricamente, la comunicación es un medio que permite a los seres humanos expresarse, interactuar, llegar a acuerdos y construir juntos una nueva realidad que refleje sus sueños, ideales y satisfaga sus necesidades. Por su parte, las organizaciones son conjuntos de personas, con diferentes necesidades, sueños, ideas, etcétera, que han convenido sumar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes y metas individuales.

En contraste, en el marco de la globalización, que plantea escenarios donde predominan la rentabilidad y el pragmatismo, la comunicación es vista como un instrumento, que lejos de permitir la inclusión y la interacción entre seres humanos, los aleja, agudizando las diferencias de clase, la inequidad de oportunidades, la manipulación y la ignorancia, mientras las organizaciones, tienen como razón de existir la eficiencia y la calidad que conllevan al amasamiento absurdo de capitales por parte de pequeños grupos hegemónicos.

El propósito del presente trabajo de tesis, que se realizó mediante el método deductivo, no es en ningún momento pretender solucionar los problemas sociales, económicos, políticos o culturales derivados de la globalización, sino tan solo, desarrollar las siguientes hipótesis, a fin de contribuir modestamente en el desarrollo de una administración adecuada a las condiciones cambiantes de las organizaciones educativas actuales: La comunicación es un medio para la negociación, que lleve a construir consensos a fin de satisfacer necesidades, alcanzar metas individuales y cumplir con los resultados organizacionales, que permitan a las organizaciones hacer frente a los retos actuales. La comunicación es una actividad necesaria para cualquier modelo de organización, y además, un ingrediente básico para que las organizaciones funcionen como sistemas abiertos.

Así, esta tesis incluye tres capítulos y un epílogo, realizados a partir de los siguientes objetivos: Definir los conceptos organización, comunicación,

globalización y conjugarlos en un mismo escenario. Analizar la comunicación organizacional, sus propósitos, funciones y la manera en que es considerada por tres de las principales escuelas del comportamiento organizacional. Estudiar algunas técnicas y medios para el adecuado desarrollo de la comunicación organizacional y administrativa. Plantear a la comunicación organizacional como una herramienta administrativa en las organizaciones educativas.

De esta manera en el primer capítulo se plantea que la globalización no es la mejor opción para los países del mundo, sin embargo, ya que se proyecta como una imposición irreversible, las naciones deberían trabajar por minimizar sus efectos negativos, mientras en las organizaciones se deben fomentar actividades como la comunicación, que permitan la inclusión y el crecimiento de las personas, conjuntamente con el organizacional.

En el segundo capítulo, que es el más importante, se explora la comunicación organizacional, su propósito, sus funciones y se contrastan las hipótesis con algunas contribuciones de tres de las principales escuelas del comportamiento organizacional, la escuela clásica, la de las relaciones humanas y la de sistemas.

En el capítulo tercero se estudian algunas técnicas para la comunicación organizacional y administrativa, además, se desarrolla la idea de que la tecnología informática es solo un medio para la comunicación no un fin, y por último, se incluye una propuesta de curso de capacitación, con base en los temas que se analizan en esta tesis.

Finalmente, en el epílogo se trabaja la idea de que la comunicación como herramienta administrativa, puede ayudar a las organizaciones educativas en su tarea de ofrecer un servicio adecuado a las necesidades crecientes y diversas de la población.

CAPÍTULO I

LAS ORGANIZACIONES Y LA COMUNICACIÓN, EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN

En estos primeros años del S. XXI, la realidad que se vive en el mundo está enmarcada por el paradigma de la globalización económica, que plantea como propósito fundamental la construcción de un mercado mundial. Esta situación conlleva cambios profundos en la cultura, las normatividades, la política y la vida de las naciones.

El individualismo, la competitividad, la eficiencia, la calidad y la rentabilidad, son factores que están predominando en el escenario mundial, anteponiéndose a la cultura, las tradiciones y los valores de los pueblos. Lo que a su vez, está originando segmentación social, mayores diferencias de clase y el total predominio de lo económico.

En este contexto, las organizaciones están enfrentando una serie de retos, algunos enfocados al cumplimiento de objetivos organizacionales y otros encausados a satisfacer las necesidades y metas de los sujetos que las conforman. Así, se hace patente la importancia de acciones humanas como la comunicación, que es el medio por excelencia para la negociación y la participación que lleve a construir consensos, que a su vez, sean la base para el desarrollo de las organizaciones y el crecimiento personal y profesional de sus miembros. Véase en el capítulo 3 como Scanlon por medio de la comunicación logró conciliar objetivos individuales y organizacionales para beneficio de la organización y sus miembros.

Por otro lado, es cierto que las organizaciones tienen diversos fines que determinan su razón de existir y los retos que tienen que enfrentar para lograr resultados deseados, sin embargo también lo es, que todas las organizaciones tienen como común denominador que están formadas por personas con diferentes

necesidades, expectativas y sueños, cuya satisfacción, es la fuente de energía que impulsa a esos sujetos a esforzarse y crear, amén de alcanzar objetivos y metas organizacionales. Véase en la “teoría Y” de Douglas McGregor (capítulo 3), como se trabaja esta idea.

Lo anterior no significa que la administración deba satisfacer metas individuales con fines de explotación, sino que ha de reconocer que las organizaciones no están formadas por robots y que existen por y para satisfacer necesidades humanas. Esta idea quizá parezca absurda en un mundo donde la rentabilidad y el pragmatismo son el factor común que parece guiar y dar sentido a todas las actividades humanas, sin embargo, el autor de esta tesis considera que el logro de objetivos organizacionales y la satisfacción de las necesidades y metas de sus miembros, no están en oposición, ya que al cumplirse estas últimas será mayormente posible alcanzar en tiempo y forma los resultados de las organizaciones a fin de que puedan hacer frente a los retos que la globalización les impone.

1.1 GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

La globalización es un paradigma económico y un proceso que se ha venido consolidando en el mundo a partir de la Revolución Industrial del S. XIX. Con el fin de entender mejor sus implicaciones y atributos, en el presente apartado se analiza con base en otros estudios.

El autor Aldo Ferrer¹ estudia a la globalización desde una perspectiva que permite situarla en dos dimensiones complementarias: la real y la virtual. A través de la dimensión real la globalización denota dos características esenciales, a saber:

¹ FERRER Aldo, De Cristóbal Colón a Internet: América Latina y la Globalización, Ed. FCE, Argentina 2001. p. 13.

- Se concentra en la expansión de un mercado mundial de bienes de mayor valor agregado y contenido tecnológico .
- Refleja cambios en materia de tecnología, la acumulación del capital y la aptitud de las economías nacionales para generar ventajas competitivas.

Por su parte, la dimensión virtual, permite observar que la globalización abarca los grandes avances en el procesamiento y transmisión de información, así como la esfera financiera.

Ambas dimensiones, real y virtual, en conjugación dan lugar a la formación de un mercado mundial, en donde con los medios de comunicación, se contagian modas, pautas de conducta y patrones de consumo. “La desregulación financiera, por su parte, condiciona el manejo de las políticas de los Estados, genera efectos de riqueza que estimulan o reprimen el gasto, perturba las paridades y los equilibrios macroeconómicos e influye en los niveles de producción y empleo”.²

“En resumen, la globalización refleja el impacto del cambio técnico, la acumulación de capital y, las transformaciones en la producción y el comercio mundiales dentro de la esfera de decisión de los Estados nacionales más poderosos y de las organizaciones económicas y financieras multilaterales (OMC, FMI y BM), en cuyo seno aquellos países tienen influencia decisiva”.³

Además de lo anterior, como podrá verse en los siguientes apartados, la globalización se manifiesta a través de eventos tales como:

- La fragmentación, la centralización y la descentralización.
- La apertura de las fronteras, la interdependencia y la incertidumbre.
- La homologación cultural.
- La riqueza y la pobreza.

² Ibid p. 14

³ Ibid p. 16

- La exclusión y el desempleo.
- Las sociedades de masas y de la información.

1.1.1 FRAGMENTACIÓN, CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La globalización fragmenta, como señala Urwick Beck, “no sólo socava la soberanía del Estado en materia de información y fiscalidad –y por ende, su autoridad propiamente dicha-, sino que también puede dar al traste con la existencia de comunidades locales”⁴. Así, las comunidades locales están cediendo su lugar a una especie de comunidades transnacionales, que por cierto, tienen como base el individualismo y la homologación cultural.

Por otro lado, “muchos ven en la globalización, de manera un tanto unilateral, un proceso de concentración y centralización en el ámbito del capital, el poder, la información, el saber, la riqueza, la toma de decisiones, etcétera. Pero no ven que esa misma dinámica produce también descentralización”⁵.

La descentralización, de la que hace mención Beck, se manifiesta en la formación de nuevos espacios sociales. Aquí como anteriormente se dijo, las comunidades están adoptando una cultura global tendiente hacia la fragmentación, el individualismo y la homologación de ideas, creencias y valores. Es decir, la sociedad está experimentando rupturas y atomizaciones, lo cual permite la centralización del poder, el capital, la riqueza y la toma de decisiones por parte de grupos sociales minoritarios.

1.1.2 LA APERTURA DE LAS FRONTERAS, LA INTERDEPENDENCIA Y LA INCERTIDUMBRE

⁴ BECK Urwick, Qué es la globalización, falacias al globalismo y respuestas a la globalización, Ed. Paidós Ibérica S. A., España 1998, p. 81.

⁵ Idem

La apertura de las fronteras es un fenómeno que va de la mano con la globalización económica. Como señala Robert Reich, “no existirán productos ni tecnologías nacionales, ni siquiera industrias nacionales. Ya no habrán economías nacionales..., lo único que existirá dentro de las fronteras nacionales será la población que compone a un país”⁶

La apertura de las fronteras requiere que los países se abran sin restricciones al mercado mundial. Esto a su vez implica que las economías nacionales, las normatividades, las culturas, etcétera, sean una sola, e imperen en todo el territorio del mundo.

En suma, la apertura de las fronteras implica la conformación de un nuevo espacio geológico, político, social y cultural en función de la economía, cuyos únicos límites, son los del mundo.

La interdependencia implica que lo que pase en un lugar del mundo va a afectar al resto, sin importar la distancia. Pues los países, en el contexto de la globalización, son parte del sistema económico mundial.

En cuanto a la incertidumbre, esta es una característica del mundo globalizado, e implica que el futuro en todo momento será incierto, pues esta en función de factores económicos.

Recapitulando, la apertura de las fronteras, la interdependencia y la incertidumbre son la misma cara de una moneda, la globalización, que requiere de estas condiciones para transformar el mundo en un mercado mundial, en donde el intercambio de bienes y servicios no encuentre restricciones por las fronteras o normatividades de los países, y en donde las empresas puedan competir sin más límites que sus capacidades para hacerlo.

⁶ Vid. DONOSO Torres, Roberto, Mitos y educación, el impacto de la globalización en la educación, Ed. Espacio editorial, Argentina 1999. p. 63.

1.1.3 HOMOLOGACIÓN CULTURAL

La globalización económica, como una más de sus características, contempla la homologación de la cultura en todo el mundo, como se mencionó brevemente en apartados anteriores. “La globalización cultural atraviesa la igualación entre el Estado nacional y sociedad nacional en cuanto se establecen y cotejan formas de comunicación y de vida transculturales, así como imputaciones, responsabilidades, imágenes propias y ajenas de distintos grupos de individuos”⁷.

La homologación cultural implica que las antiguas culturas de las naciones se están extinguiendo, para dar paso a una nueva cultura global, de alcance mundial. La ideología y los valores que determinarán la vida del ciudadano mundial, serán los mismos para todos (as) sin importar raza, procedencia, sexo, edad, etcétera.

Esta cultura global, tiene características muy definidas como los son, la tendencia hacia el individualismo y la indiferencia en torno a lo que pasa con los demás. La competitividad ocupa un papel central, así como la calidad y la eficiencia, de esta manera los ciudadanos del mundo pugnan por ser competitivos para asegurarse un sitio en el campo laboral.

En resumen, la homologación cultural es un factor que permite a las empresas desarrollarse libremente y da pie para que la globalización de la economía cumpla con sus objetivos, puesto que las resistencias generadas por diferentes ideologías, creencias y formas de pensar al mismo tiempo son desvanecidas.

1.1.4 RIQUEZA Y POBREZA

Urwick Beck, en este respecto comenta que la riqueza y la pobreza “pueden ser las dos caras inseparables de la misma medalla, pero las partes de la población

⁷ BECK Urwick, Op. Cit. p. 79.

mundial viven en los lados distintos y sólo ven un lado –así como vemos y observamos desde la tierra sólo un lado de la luna. Los unos son los auténticos moradores del globo; los otros están simplemente encadenados a su puesto... La globalización es fundamentalmente un nuevo reparto de, a la vez, privilegios y ausencia de derechos, riqueza y pobreza, posibilidades de triunfo y falta de perspectivas, poder e impotencia, libertad y falta de libertad”⁸.

La globalización económica, como se comenta en el párrafo anterior, ciertamente, genera riqueza, beneficios, derechos, posibilidades de triunfo y libertad, sin embargo, esto sólo es para quienes tienen la posibilidad de acceder al nuevo tipo de vida, quienes tengan la capacidad para competir duramente en un mercado sin restricciones. Esto se aplica de igual manera a individuos y países, pues, las naciones que no tengan la capacidad, no podrán integrarse a la economía globalizada, quedando en la exclusión, sobre lo cual se comentará más detenidamente en el apartado siguiente.

La ausencia de derechos, la pobreza, la falta de perspectivas, la impotencia y la falta de libertad, son la cara de la medalla que pueden ver los excluidos, los que no se integraron a la economía global, como puede verse con los pueblos indígenas de México y otros países que viven aislados y en el olvido, empero explotados cuando se presta la ocasión, para fomentar la producción, el turismo y la mercadotecnia.

En suma, la globalización económica genera grandes beneficios para algunos grupos sociales minoritarios, mientras para las masas reserva más atraso, pobreza, abandono, etcétera.

1.1.5 EXCLUSIÓN Y DESEMPLEO

⁸ Ibid p. 88.

La exclusión es, como se ha denominado por algunos autores, el precio que tiene que pagar la sociedad para que la globalización logre sus objetivos, empero, aquí es necesario señalar que este fenómeno no es algo nuevo, pues históricamente se ha excluido y marginado a pueblos y países enteros en el mundo, por el simple hecho de ser diferentes. En el apartado 1.1.4 se comentó sobre los indígenas mexicanos y de otros países del mundo, que han sido confinados al abandono y al olvido por los sistemas políticos y económicos. Cuba es otro vivo ejemplo de ello, por ser un país con una ideología y estructura distinta, ha sido bloqueado por los Estados Unidos, de la misma manera que los países que profesan el Islam como religión y forma de vida.

La exclusión es un factor sobresaliente al hablar de la globalización, pues, dicho modelo económico no se adaptará en ningún momento a las características particulares de los países del mundo, sino que por el contrario, exige de las naciones rediseñar sus políticas en función de los fines del capital.

Por otro lado, la exclusión también pueden observarse gracias al desempleo creciente. En torno al futuro del trabajo el dueño de la BMW señaló: “La productividad aumenta en una medida tal que podemos producir cada vez más coches con menos trabajo... Sólo para que siga como esta el actual nivel de ocupación, deberían expandirse enormemente los mercados. Sólo si consiguiéramos vender BMWs. en todos los rincones del planeta, habría posibilidad de asegurar los puestos de trabajo actuales”⁹.

El desempleo va de la mano con la exclusión, aquí el sistema económico mundial confina a aquellos que son menos competitivos, a pesar de haber adoptado la cultura del capitalismo global, pues, como se observó en el párrafo anterior, no es posible que todos (as) accedan a un empleo, pues no hay suficientes vacantes en para ello. Por otro lado quienes busquen competir por las plazas deberán cumplir ciertos requisitos como tener una formación pragmática y utilitarista, que les

⁹ Ibid p. 92.

proporcione elementos para hacer su trabajo eficientemente y con calidad. Lo cual pone en tela de juicio el papel de las organizaciones como satisfactoras de necesidades humanas y sociales.

1.1.6 LAS EMPRESAS TRASNACIONALES

La empresa transnacional es el tipo de compañía predominante en el contexto de la globalización, esta corporación transitará de los modelos taylorianos, a un “modelo de organización flexible o de organizaciones planas policéntricas, donde el conocimiento y la estructuración de una sociedad y empresa red, vía la intervención de los procesos informacionales, se convierten en los principales generadores de riqueza al crear una “fabrica global” sustentada en la subcontratación, maquiladoras extendidas por todo el mundo y el comercio intra-firma para desembocar en un Shopping Center Global que ofrece sus productos (muchas veces homogéneos) y derivados de procesos fragmentados”¹⁰.

La empresa transnacional opera a nivel mundial, dominando la producción en un ramo del mercado, conjuntamente con otras dos o tres, sino es que optan por aliarse o fusionarse, formando así monopolios. Además, esta empresa tiene la facultad para tomar decisiones a escala mundial que afectan directamente a todos los individuos o ciudadanos mundiales, factor que fractura enormemente a la sociedad y la sitúa como un elemento más en función de la economía global.

1.1.7 SOCIEDAD DE MASAS Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.

Para entender la dinámica de la sociedad en el contexto de la globalización económica, en los siguientes párrafos se sintetizan algunos de los rasgos de lo que la sociología ha denominado sociedad de masas y sociedad de la información. En la sociedad de masas la tecnología asume un papel de importancia relevante, pues, “la tecnología significa las relaciones que se establecen entre los diferentes

¹⁰ Idem

tipos de trabajo que se expresan en las sociedades actuales y formas de organización del conocimiento que están en correspondencia”¹¹. La tecnología así, además de ser un medio, es un fin por el que las empresas pugnan amén de la eficiencia, la calidad y la rentabilidad.

Otra característica importante de este tipo de sociedad es que se privilegia sobremanera a los medios de comunicación en todos los ámbitos y la enorme publicidad que la empresa del entretenimiento tiene, así como otros personajes públicos. El crecimiento demográfico también es un aspecto importante por señalar, así como la movilidad social y el desapego a las tradiciones culturales de los pueblos, lo que además abre la brecha para el establecimiento de un nuevo tipo de cultura descrita por los siguientes vectores: “La producción de arte esta asociada a la existencia de artistas con una audiencia culta. Existe una tendencia a la degradación de obras de arte clásico. Se popularizan obras de mediana calidad como productos de arte. El material propio de los medios masivos es corriente, vulgar, violento y degradante”¹².

“El aspecto esencial de la sociedad de masas es que, en cuanto incorpora grandes masas, crea mayores diferencias y variedades, y una aguda sed de experiencias a medida que un número cada vez más grande de aspectos del mundo, geológicos, políticos, culturales se ponen al alcance del hombre común”¹³.

La sociedad de la información, por su parte, “es un modelo de sociedad del futuro, es decir, un tipo de organización social en la cual el uso de las nuevas tecnologías se popularizarán y serán accesibles en todos los medios; por supuesto que ello implica una armonía entre los diferentes actores de la sociedad y la educación”¹⁴. La actividad fundamental en esta sociedad es la información, mientras tanto la movilidad física es muy grande, el sistema de estratificación esta centrado sobre

¹¹ GONZÁLES Mendoza Luís Héctor, La comunicación educativa en horizontes sociológicos, Ed. UPN, México 2000, p. 21.

¹² Ibid pp. 28-29.

¹³ Idem

¹⁴ Ibid p. 53.

todo en el conocimiento, donde la comunicación podría calificarse de global, con una valoración del tiempo muy grande y donde se valoraría especialmente la flexibilidad, con procesos de educación muy especializados, como señala Gonzáles Mendoza.

Curiosamente, tanto el modelo de la sociedad de masas como el de la información contemplan a la democracia como forma de gobierno, sin embargo como pudo advertirse, sus características dificultan la participación, la conciencia social, la equidad y fomentan la fragmentación social, lo cual es una gran contradicción. Por otro lado, aunque se da gran importancia a los medios de información, la comunicación está orientada a alcanzar los fines de los grupos hegemónicos, lo que no implica que la comunicación no deba fomentarse, pues también por medio de ella, se puede hacer posible un futuro más humano para todos (as).

1.2 LAS ORGANIZACIONES

Una organización dista mucho de ser un grupo y por supuesto de un mero agregado de personas. Un grupo “es un conjunto de individuos envueltos en relaciones sociales que los definen como un grupo y que hacen que los demás así los definan”¹⁵. Además un grupo tampoco es lo mismo que un agregado de personas, pues un agregado de personas, bien pueden serlo los individuos que se encuentran aglutinados en una sala de cine, un teatro o simplemente en la calle en espera del cambio de luces del semáforo. Un grupo tampoco es lo mismo que una categoría social “que se define como una clasificación que agrupa individuos con base en criterios como sexo o edad”¹⁶.

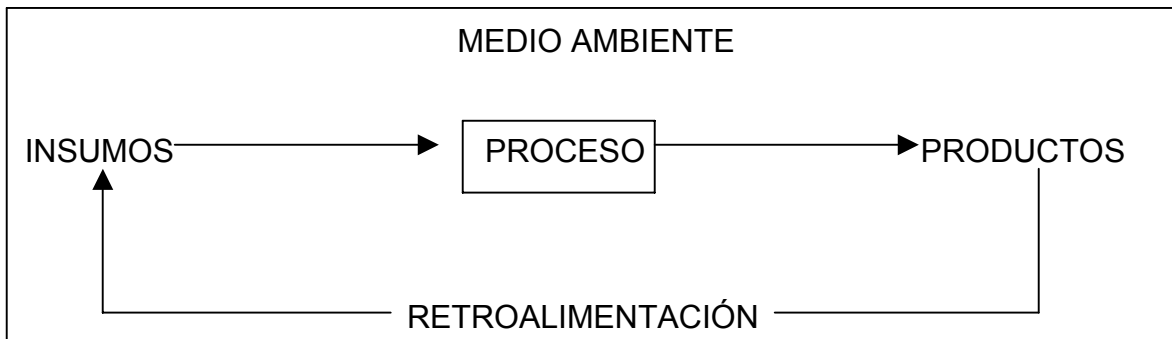
Daniel Katz y Robert L. Kahn, por su parte definen a la organización como sigue: “Nuestro modelo teórico para la comprensión de las organizaciones es el de un sistema energético de entrada y salida en el que el regreso energético de la salida

¹⁵ MARTÍNEZ Ávila, Alejandra, Sociología de las organizaciones, Ed. McGraw Hill, México 1997, p. 78.

¹⁶ Ibid p. 98.

reactiva al sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos por cuanto la entrada de energías y la conversión de la potencia en una nueva entrada energética consisten en transacciones entre organización y su entorno. Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, consisten en las actividades reguladas de varios individuos. Además, estas actividades reguladas son complementarias o interdependientes de cierto resultado o rendimiento común; son repetidas, relativamente constantes y están limitadas por el tiempo y el espacio”¹⁷. Desde esta perspectiva las características o elementos que definen a la organización son: Insumos, proceso, productos, medio ambiente, retroalimentación, que pueden representarse de la siguiente manera:

FIGURA 1. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: Elaboración propia.

Dicho lo anterior cabe mencionar que una organización puede ser a su vez formal o informal. Robert Kreitner comenta que “la organización formal es un grupo planeado y creado para buscar objetivos específicos, que se mantiene unido por ciertas normas y reglamentos”¹⁸. Para Richard Hall, “la organización formal es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con un sistema de comunicación y sistemas coordinados de aislamiento”¹⁹.

¹⁷ KATZ Daniel, Et. Al., Psicología social de las organizaciones, Ed. Trillas, México 1989. p. 46.

¹⁸ KREITNER Robert, Psicología social, Ed. Mc. Graw Hill, México 1997. p. 38.

¹⁹ Vid. MARTÍNEZ Ávila, Op. Cit. p. 108.

Edgar Schein²⁰, por su parte, enuncia las siguientes características de la organización formal:

1. Debe concebirse como un sistema abierto, es decir, que tiene múltiples relaciones por el ambiente.
2. Debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones, necesarias para integrar y coordinar.
3. Conlleva muchos subsistemas en interacción dinámica.
4. Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás.
5. Existe en un ambiente dinámico.
6. Las múltiples relaciones entre la organización y su ambiente dificultan especificar de manera clara las fronteras de una entidad dada.

Por último, Aurora Elizondo, complementando lo anterior señala: “la organización formal determina que es lo que se espera de una persona, qué funciones deberá desempeñar, qué nivel jerárquico (status) debe tener, bajo qué normas se debe desempeñar, así como qué deberá recibir a cambio. Esto se denomina en conjunto, rol formal”²¹.

Por otro lado, se encuentran las organizaciones informales, que como señala Martínez Ávila “son pequeños grupos, cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos, y su funcionamiento no depende de un sistema de reglas y procedimientos”²². Los grupos informales surgen para satisfacer cierto tipo de necesidades de los individuos de una organización. Elizondo Huerta señala las siguientes²³:

- Necesidades de filiación: Sentido de pertenencia, aceptación y confianza.

²⁰ Vid. Ibid. p. 103.

²¹ ELIZONDO Huerta, Aurora Et. Al. La nueva escuela II, Dirección, Liderazgo y Gestión escolar, Ed Paidós, México 2001, p. 17

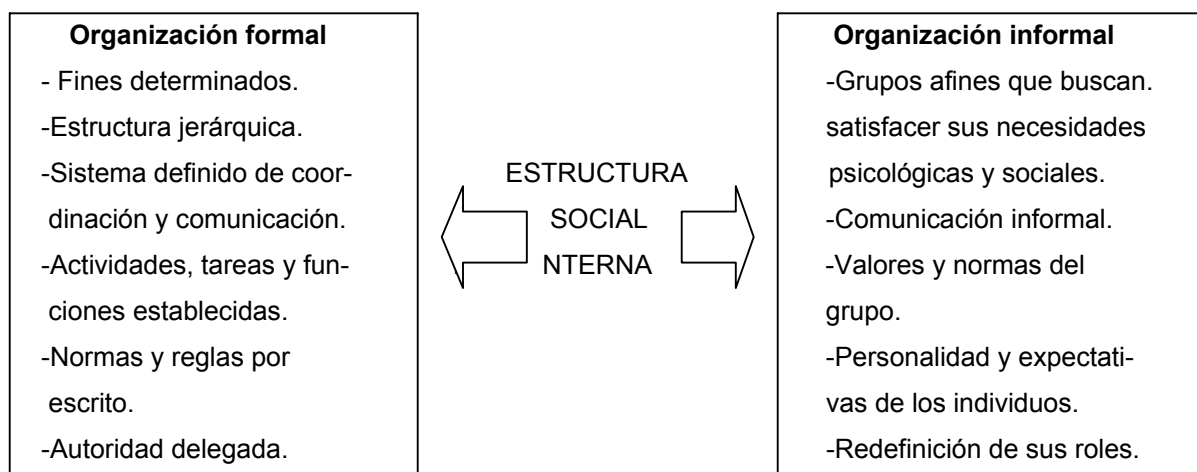
²² MARTÍNEZ Ávila, Op. Cit. p. 112.

²³ ELIZONDO Huerta, Aurora Et. Al., Op. Cit. p. 18.

- Catarsis: Desahogo de motivos de irritación, frustración y preocupación.
- Difundir información para contribuir a la seguridad del grupo.
- Reducir aburrimiento: Convivencia y satisfacción.
- Aumentar el poder generado por una posición de grupo.

La manera en que deben interactuar la estructura de la organización formal y la informal, se refleja en el siguiente cuadro:

FIGURA 2. ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL



FUENTE: ELIZONDO Huerta, Aurora (coord.), La nueva escuela II, Dirección, liderazgo y gestión escolar, Ed. Paidós, México 2001, p. 19.

1.3 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Etimológicamente, el término información “proviene del verbo latino *in-formare* que significa “dar forma, poner en forma, formar”. De esto se deriva cierto tipo de relación social, de una naturaleza diferente a la que se establece en la comunicación (...). Proponemos reservar el término de información tanto al proceso de vehiculización unilateral del saber entre el transmisor institucionalizado y un receptor-masa, como a sus contenidos y sea cual fuese el lenguaje o medio empleado (...). Reservamos la expresión relación de información a aquellas formas de la racionalidad en que el transmisor y el receptor pierden la ambivalencia propia del esquema comunicacional reemplazando el diálogo por la

alocución o paréresis. Alocución quiere indicar aquí el discurso unilateral suscitador de una relación de información, que es un decir ordenado, sin posibles replicas de la parte receptora. Paréresis, connota muy exactamente el rasgo más peculiar de la alocución: la tentativa a sustraer, empequeñecer, adueñarse y alienar (al receptor), como función básica de un sentir ordenado que no admite respuesta”²⁴.

La comunicación, por otro lado, es una actividad para la cual el ser humano por naturaleza esta facultado y su importancia reside en la necesidad que tiene el individuo para expresar sus sentimientos, deseos, ideas, etcétera, y por supuesto para formar parte de un grupo social.

De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández, la definen de la manera que sigue: “La comunicación, se refiere a una relación que dentro de una comunidad establecen las personas con el fin de lograr entendimiento recíproco. Así concebimos a la comunicación como un proceso que implica un intercambio, a través del diálogo. Este diálogo sólo es posible cuando entre los interlocutores existe cierta igualdad y simetría en el plano social. En la comunicación, los dos polos del proceso, denominados emisor y receptor se manifiestan como seres activos que emiten y perciben, alternada y simultáneamente, mensajes plenos de significado. La comunicación es horizontal y circular, pero nunca vertical y unidireccional”²⁵.

Los orígenes de la comunicación en forma de diálogo se encuentran en: “En el contexto de la polis griega, Sócrates sitúa a los interlocutores en un mismo nivel. Al igualarlos hace posible el paso del soliloquio (monologo) informativo al coloquio (dialogo) comunicativo”²⁶.

²⁴ TORRE Zermeño, de la, Et. Al., Taller de análisis de la comunicación 1, Ed. Mc. Graw Hill, México 1994. p. 2.

²⁵ Ibidem

²⁶ Idem

Otro autor consultado, Manuel de Jesús Corral Corral, define a la comunicación de la manera siguiente: “Entendemos por comunicación, únicamente aquellos procesos, relaciones e interacciones humanas de carácter dialógico, simétrico y libre, en expresión concreta de sujetos autónomos que se mueven en un contexto social que permite a todos el Intercambio, la reciprocidad, la coparticipación para pensar, hablar y actuar con libertad”²⁷.

Antonio Paolí, por su parte, define este mismo tópico como sigue: “Entiendo a la comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado”²⁸.

En síntesis, hasta aquí podrá observarse que los autores citados coinciden en señalar que la comunicación es la acción de transmitir mensajes entre dos o más sujetos, además dichos individuos deberán estar en condiciones de simetría, es decir, ser considerados como iguales, además la acción comunicativa conlleva una finalidad específica, que además es transformadora.

Por último, con apoyo una vez más de De la Torre Zermeño y De la Torre Hernández, las diferencias que existen entre la comunicación y la información son las que pueden observarse en el siguiente cuadro:

TABLA 1. DIFERENCIAS ENTRE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

La comunicación	La información
Consiste en un fenómeno específicamente humano	Implica diferentes relaciones sociales de comunicación.
Conlleva relaciones dialógicas	Conlleva relaciones unilaterales: el emisor juega un papel dominante.
Se da sólo entre quienes tienen	Institucionaliza al emisor al normar a su

²⁷ CORRAL Corral Manuel de Jesús, Comunicación y ejercicio utópico en América Latina, Ed. Del lugar donde brotaba el agua, México 1999. p. 43.

²⁸ PAOLÍ, J. Antonio, Comunicación e información, Ed. UAM-Trillas, México 1990. P. 11.

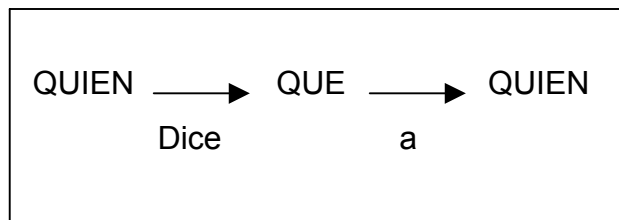
voluntad de igualarse.	favor las posibilidades de emitir.
Se da solo entre iguales.	Es un decir ordenado que implica un extrañamiento (enajenación, alineación) del que se beneficia el emisor.
Implica relaciones simétricas y una paridad de condiciones entre emisor y receptor.	Implica una imposición de una determinada visión del mundo al rechazar las proposiciones críticas que afecten al contenido de los mensajes.

FUENTE: TORRE Zermeño de la., Et. Al., "Taller de análisis de la comunicación 1", Ed. Mc Graw Hill, México 1994. p. 3.

PROCESO Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

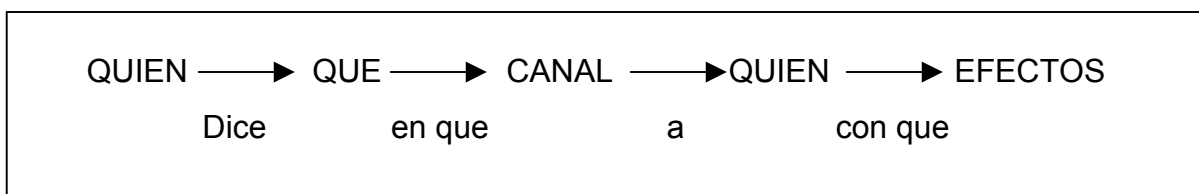
Para Aristóteles el proceso de la comunicación contempla los siguientes elementos:

FIGURA 3. ESQUEMA DE ARISTÓTELES*



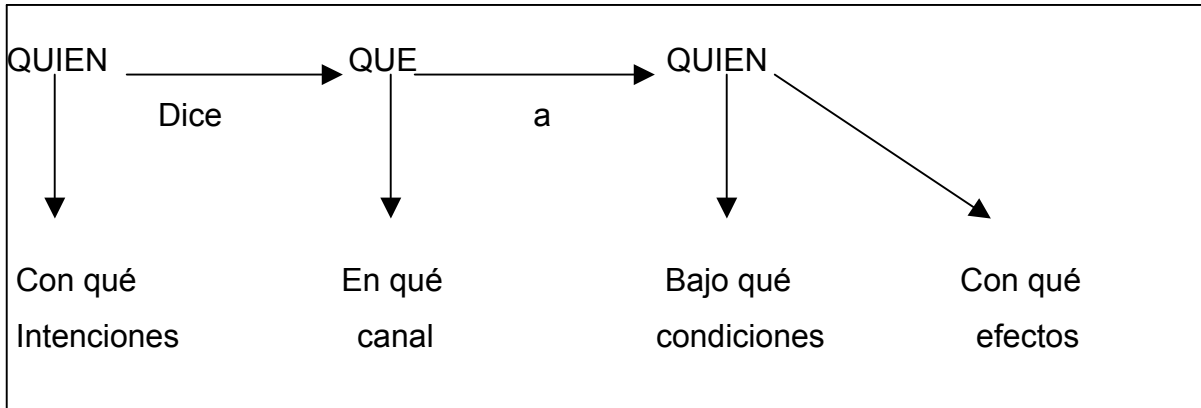
Lasswell, ve el proceso de la comunicación como puede observarse en el siguiente esquema:

FIGURA 4. ESQUEMA DE LASSWELL*



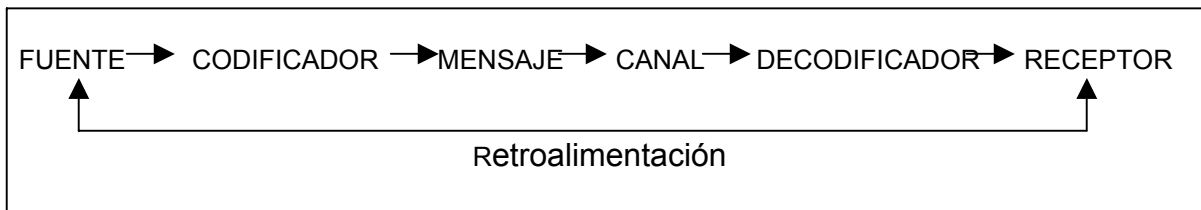
Laswell y Nixon señalan los siguientes elementos del proceso de la comunicación:

FIGURA 5. ESQUEMA DE LASSWELL Y NIXON*



Por último, Berlo esquematiza el proceso de la comunicación como sigue:

FIGURA 6. ESQUEMA DE BERLO*



* FUENTE: GONZÁLES Alonso, Carlos, Principios de comunicación, Ed. Trillas, México 1999.
p. 28-34

Como pudo advertirse en los anteriores esquemas del proceso de comunicación, los elementos principales son los siguientes:

- FUENTE (quien dice)
- CODIFICADOR
- MENSAJE (qué)
- CANAL
- DECODIFICADOR
- RECEPTOR (a quien)

- **RETROALIMENTACIÓN**

EMISOR: El emisor es el elemento del proceso comunicativo que produce los mensajes. De él brotan las ideas, sentimientos o necesidades que se convierten en mensajes, que, a su vez serán codificados, decodificados, recibidos y motivarán un cambio en el comportamiento del receptor.

CODIFICADOR: Aquí el mensaje adopta un código que pueda ser entendido por el receptor. La codificación equivale a transmitir el mensaje en un idioma o lengua que conozcan el emisor y el receptor.

MENSAJE: Consiste en el conjunto de ideas y sentimientos que son transmitidos. El mensaje es lo que quiere el emisor que llegue al receptor. Y es además, por lo mismo, la razón del acto comunicativo.

CANAL: El canal es el medio por el cual el mensaje viaja hasta llegar al receptor que habrá de decodificarlo.

DECODIFICADOR: Consiste en la acción de captar y entender el mensaje por el receptor, quien posteriormente deberá actuar en consecuencia.

RECEPTOR: Es quien recibe el mensaje y quien posteriormente propicia la retroalimentación. Además es el elemento que observa un cambio de conducta al recibir y entender el mensaje transmitido por el emisor.

RETROALIMENTACIÓN: Es la respuesta que emite el receptor ante el mensaje que recibió previamente, o en otras palabras, la manifestación del cambio de conducta propiciado por el mensaje captado.

1.4 REFLEXIONES FINALES

Ante el panorama ilustrado en el apartado 1.1.1, el autor de esta tesis considera que ciertamente el paradigma de la globalización no representa la mejor opción para los países del mundo, pues como pudo observarse, es un proceso con muchas contradicciones y que conlleva además, efectos negativos que solo agudizarán más los problemas económicos, sociales, culturales y políticos de las naciones, tales como, la exclusión, el desempleo, la inequidad de oportunidades,

la segmentación social, la ignorancia, la manipulación vía medios masivos de información, la corrupción y la impunidad, y además, las apartarían cada vez más de la verdadera democracia, pues no es posible que los ciudadanos opinen, participen y construyan juntos cuando no tienen lo mínimo necesario, para poder pensar en otra cosa que no sea su supervivencia.

En el marco de la globalización, las naciones deberían de pugnar por minimizar los efectos negativos y generalizar los beneficios. La globalización ha de adaptarse a la realidad de los países y no la realidad de los países a la globalización, es decir, la globalización debe ser vista como un medio para satisfacer las necesidades y alcanzar los ideales humanos. Por ello, debe anteponerse el beneficio común, al de los grupos hegemónicos.

En este orden de ideas, debe fomentarse la comunicación, como la que se estudia en el apartado 1.1.3, en todos los ámbitos de la vida de las naciones, pues por medio de ella será posible alcanzar los consensos necesarios para construir democráticamente una nueva realidad. Y particularmente en las organizaciones (lo cual es analizado en los capítulos 2 y 3), pues como se comentó al inicio del capítulo, por medio de la comunicación es posible satisfacer necesidades y alcanzar metas individuales que permitirán el cumplimiento en tiempo y forma de resultados deseados, con los que las organizaciones estarán en posición para hacer frente a los desafíos de la globalización.

CAPÍTULO II

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Como pudo verse en el capítulo 1, las organizaciones están conformadas por personas con ideas, necesidades, sueños y metas distintas, que sin embargo comparten objetivos comunes que son los que dan sentido a la existencia de dichas organizaciones. Por otro lado, como se señaló también, la comunicación dialógica, simétrica y libre es un elemento necesario en la negociación y para alcanzar consensos que permitan el logro de objetivos organizacionales y la satisfacción de necesidades y metas individuales.

Así, sin perder de vista lo anterior, en el presente capítulo se analiza la comunicación organizacional desde la perspectiva de diferentes autores de la administración y la teoría de las organizaciones, para determinar de manera más clara los beneficios que pueden obtener las organizaciones.

La comunicación que tiene lugar dentro de las organizaciones, según Fernández Collado¹, se define de la siguiente manera:

1. Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio.
2. Es una disciplina cuyo objeto de estudio es precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones y entre estas organizaciones y su medio.
3. Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, a fin de

¹ FERNÁNDEZ Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México 1999. pp. 30-31.

que se cumplan mejor y más rápidamente con los objetivos planteados. La comunicación organizacional puede subdividirse en interna y externa.

Por su parte David Hampton, dice de la comunicación organizacional que “es el proceso que suministra la información técnica, relacionada con la coordinación y la índole motivacional, a todas partes de la organización donde se necesite”².

Un autor más de los consultados, que define a la comunicación organizacional, Enrique C. Arellano, señala: “se entiende como una posibilidad de participación desde un gran entramado de relaciones donde se intercambian vivencias, experiencias y objetivos comunes, para la construcción de sociedades horizontales con más opciones de vida y libertad”³.

Podrá verse hasta aquí, cómo los autores citados en los párrafos anteriores, coinciden en algunos de sus planteamientos, cómo los que se refieren a que la comunicación organizacional contempla la totalidad de mensajes que se intercambian dentro de la organización, y entre ella y su medio, propicia la integración, la participación, la motivación, la colaboración entre sus miembros y posibilita el cumplimiento de objetivos y metas, organizacionales e individuales, en tiempo y forma, todo esto en un marco de libertad. Sin embargo, aunque en la segunda definición de Fernández Collado se señalé que la comunicación organizacional es una disciplina de estudio, no significa que por ello deje de competir a la administración, puesto que la administración se encarga de entender y hacer funcionar a las organizaciones para el logro de objetivos planteados. Además, cómo comenta John B. Miner, “la comunicación, al igual que la toma de decisiones, está compenetrada en todos los componentes importantes del proceso administrativo (...) La comunicación es una actividad

² HAMPTON David R. Administración, Ed. Mc Graw Hill, 3ra. Edición, México 1999. pp. 518-519.

³ ARELLANO, Enrique C. La estrategia de comunicación como un principio de interacción-integración dentro de las organizaciones, en Revista razón y palabra, Suplemento especial, Año 3, Enero-marzo de 1998. p. 42.

administrativa que abarca más que la toma de decisiones”⁴. Y como señala también Robert Kreitner, “Toda función de gestión involucra alguna forma de comunicación, ya sea directa o indirecta. Los directivos de la organización al planificar u organizar, o al dirigir y liderar están en comunicación con otros a través de otros. Las decisiones, la gestión y las políticas de la organización no tienen eficacia alguna, si quienes habrán de ponerlas en práctica no las entienden. Los expertos en gestión coinciden en señalar que la comunicación eficaz constituye una de las piedras angulares de la conducta ética en la organización”⁵.

2.1 EL PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Según Harold Koontz y Heinz Weirich, “el propósito de la comunicación organizacional es llevar a cabo el cambio en una organización, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la organización. La comunicación organizacional resulta esencial para el funcionamiento interno de la organización, debido a que integra las funciones administrativas (...). La comunicación facilita las funciones administrativas y además relaciona a la empresa con su ambiente externo”⁶. Por su parte, el administrador es un agente de cambio y transformación en las organizaciones, que las ha de conducir “por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, además un agente educador que, con su dirección y orientación modifica los comportamientos y actitudes de las personas; y un agente cultural en la medida en que con su estilo de administración modifica la cultura organizacional existente”⁷.

En suma, el propósito de la comunicación es propiciar que la organización funcione como un sistema abierto, intercambiando energía con su entorno. Lo cual es la base para que se encamine hacia el crecimiento y satisfaga las

⁴ MINER John B. El proceso administrativo, Ed. CECOSA, México 1985 p. 370.

⁵ KREITNER Robert, Op. cit., pp. 153-154.

⁶ KOONTZ Harold, Et. Al., Administración, una perspectiva global, Ed. McGraw Hill México 1997, pp. 538-539.

⁷ MARTÍNEZ Ávila, Alejandra. Op. Cit. p. 77.

necesidades de sus miembros. El administrador en esta dinámica es una pieza clave.

2.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Una vez más Koontz y Weirich señalan, ahora en torno a la función de la comunicación organizacional, que es “la de ser el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada”⁸, lo cual toma importancia cuando se entiende dicha actividad organizada como el conjunto de acciones que se efectúan para la delegación de responsabilidades y la asignación de tareas, con miras a alcanzar objetivos individuales y colectivos.

Los mismos autores señalan además que la función de la comunicación organizacional es “ser el medio a través del cual se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas”⁹.

En este mismo tenor, Enrique C. Arellano, apunta que dicha función “se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencia similares entre el o los que emiten un mensaje, y entre el o los que lo reciben”¹⁰. Lo cual alude directamente a la integración y la interacción, que por cierto versan con la participación y la colaboración en las organizaciones.

Katz y Kahn, reconocidos autores de la Escuela de Sistemas, por su parte, de acuerdo a este mismo asunto de las funciones de la comunicación organizacional, enlistan las siguientes: “En el nivel de organización total: de producción, mantenimiento, adaptación y dirección. En un nivel más específico: Instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo y procedimientos

⁸ Idem

⁹ Idem

¹⁰ ARELLANO Enrique, .Op. Cit. p. 43

organizacionales y de información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas)”¹¹.

Por su parte Goldhaber¹², señala que en términos más generales, las principales funciones de la organización son 3: de producción, de innovación y de mantenimiento.

- “FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN: Los mensajes de producción son aquellos que: informan a los empleados como realizar trabajos e incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etcétera.
- FUNCIÓN DE INNOVACIÓN: Incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.
- FUNCIÓN DE MANTENIMIENTO: Mantener la autoestima, socializar a la gente, se ocupa de la información y la relación de la persona con el medio ambiente físico y humano, confirma la opinión del individuo como competente y valioso, compensa y motiva al personal a integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales”¹³.

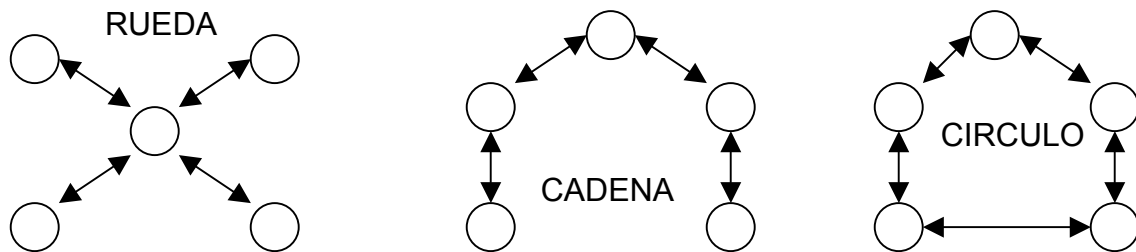
2.3 REDES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las redes de comunicación en las organizaciones, son los modelos que se han estudiado por expertos del tema, para que fluya la información de la manera más adecuada a cada ocasión y organización. En este apartado se exponen las redes en forma de rueda, cadena y círculo, así como algunas de sus ventajas y desventajas.

¹¹ Vid. FERNÁNDEZ Collado, Carlos, Op. Cit. pp. 24-28

¹² Vid. Idem

¹³ Idem

FIGURA 7. REDES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

REDES	RUEDA	CADENA	CIRCULO
Rapidez de influencia	rápida	rápida	lenta
Exactitud	buena	buena	pobre
Énfasis en el líder	mucha	marcada	ninguna
Moral	Muy pobre	pobre	muy buena
Flexibilidad p/ cambio en cargo	lenta	lenta	muy rápida

Fuente: CHIAVENATO Idalberto, introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, México 2000. p. 164.

2.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DEL ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Los principales representantes del enfoque clásico de la administración son Frederick Wislow Taylor y Henry Fayol, quienes respectivamente desarrollaron los modelos de la “Administración Científica” y de la “Teoría Clásica de la administración”, que a continuación se exponen:

2.4.1 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La Administración científica es una corriente de la administración que surge en los Estados Unidos a inicios del S. XX, y su fundador y teórico fue Frederick Wislow Taylor (1856-1915).

La preocupación básica de la Administración Científica, fue “el incremento de la productividad de la empresa, esto, mediante el aumento de la eficiencia en el nivel

operacional”¹⁴. Lo que da lugar a una tendencia hacia el análisis y la división del trabajo obrero.

La Administración Científica se centró en tres vectores principales: El método de trabajo (conjunto de pasos predeterminados para la realización de un trabajo), los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y el tiempo estándar determinado para su cumplimiento.

Como podrá verse hasta aquí, la principal característica del enfoque taylorista fue el énfasis en las tareas, lo cual relegaba al elemento humano que era considerado como un engrane más en el proceso de producción. Por otro lado la orientación desarrollada por la administración científica era de abajo hacía arriba, del nivel operativo a la supervisión o la gerencia.

En síntesis, con base en la perspectiva de Chiavenato, la Administración Científica constituye una combinación global que bien pudiera expresarse mediante los postulados: Ciencia en vez de empirismo, armonía en vez de discordia, cooperación no individualismo, rendimiento máximo en lugar de la producción reducida y desarrollo de cada hombre para lograr mayor eficiencia.

Por último, en la perspectiva tayloriana, se observa que la comunicación en las organizaciones, sería como señala Alberto Martínez de Velasco, “preponderantemente formal, oficial y vertical –sobre todo descendente- con poca libertad para el manejo de contenidos y relaciones fuera de los estipulado”¹⁵. Y como puntualizan Everet y Agarwala, “La comunicación sería formal, jerárquica y planeada; su propósito, lograr que se ejecutara el trabajo, aumentar la productividad y la eficiencia”¹⁶.

¹⁴ Idem

¹⁵ Vid. FERNÁNDEZ Collado, Carlos, Op. Cit. p. 42.

¹⁶ ROGERS E. Et. Al, La comunicación en las organizaciones, Ed. Mc. Graw Hill, México 1980, p. 37.

Lo cual acarrearía dificultades importantes, como excesiva rigidez y formalismo, “lo que puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras, y sobre todo, orientada casi exclusivamente a temas de interés para la organización, decidido desde arriba, sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados”¹⁷.

Por tales motivos la propuesta de comunicación de la administración científica no ofrece elementos, que puedan servir para los fines del presente trabajo de tesis.

2.4.2 LA TEORÍA CLÁSICA

La Teoría Clásica de la Administración fue un movimiento que se dio en Francia a la par de la Administración Científica, desarrollada en los Estados Unidos. Su teórico principal fue Henry Fayol, quien, consideró a la administración como “una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción”¹⁸, que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Esta corriente, también conocida como anatómica y fisiologista, por su énfasis en la estructura, se ocupó de propiciar una mayor eficacia en la organización mediante la aplicación de principios científicos generales de la administración, de forma similar a la Administración Científica. Dichos principios generales versaron con la organización de órganos componentes (departamentos) y sus interrelaciones de carácter estructural.

En cuanto a sus postulados principales, que por cierto aún son de aplicación en las empresas, como comenta Alberto Martínez de Velasco¹⁹, pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

¹⁷ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, Op. Cit. p. 43.

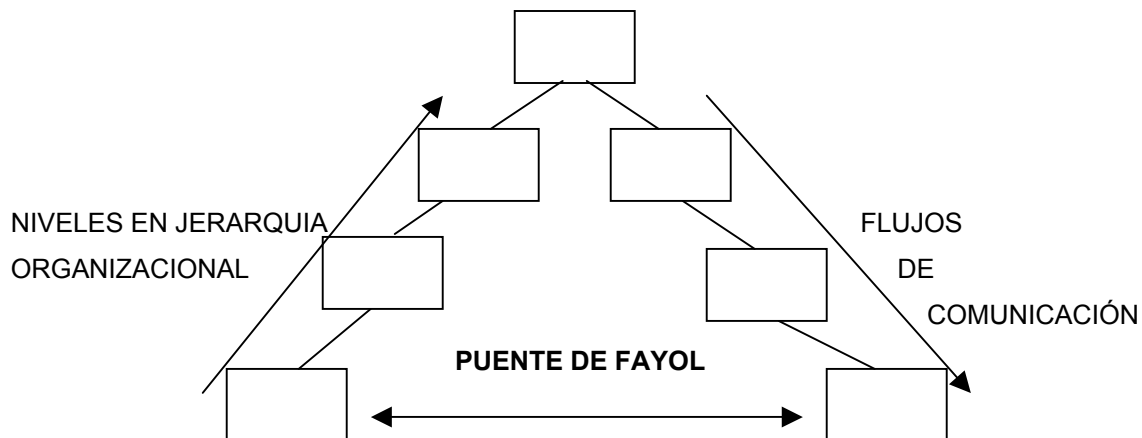
¹⁸ Ibid pp. 37-38

¹⁹ Vid. Idem

- División del trabajo (especialidad).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de mando (un jefe).
- Unidad de dirección (un plan).
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización).
- Remuneración del personal (salarios justos).
- Centralización (unión).
- Cadena escalar (jerarquización).
- Orden (posición única de cada persona).
- Equidad (justicia).
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios).
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto).
- Compañerismo (moral elevada).

Como puede observarse, la escuela fayolista se inclinó por una administración normativa y prescriptiva. Sin embargo, a diferencia de Taylor, “elaboró en forma más clara el papel de los flujos de comunicación en las organizaciones, así como las restricciones impuestas a la comunicación por la estructura organizacional”²⁰. Además, consideró la posibilidad de ejercer una comunicación directa y horizontal, en el caso de ser necesario; esto pudo observarse en lo que se denominó “puente de Fayol”:

²⁰ ROGERS E. Et. Al., Op. Cit., p. 37.

FIGURA 8. “EL PUENTE DE FAYOL”

Fuente: ROGERS Everett M. Et. Al., (1980).

El “puente de Fayol” representa el reconocimiento, por parte de la Teoría Clásica, de que la comunicación formal puede resultar insuficiente en ocasiones especiales, por ello se abre la eventualidad de una comunicación vertical y directa. Lo cual, es necesario subrayarlo para los fines de este trabajo, pues resalta la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, como un medio que hasta en los modelos organizacionales más rígidos puede significar una propuesta aceptable.

2.5 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La Escuela de las Relaciones Humanas, surge en los Estados Unidos hacia fines de los años veinte y principios de los treinta del S. XX, con el motivo de cubrir un espacio vacío que el enfoque clásico de la administración había dejado, es decir, el factor humano dentro de las organizaciones.

La escuela de las relaciones humanas vino a significar para la administración, un esfuerzo de integrar al individuo a las organizaciones, con esta integración se buscó que el sujeto satisficiera sus necesidades de socialización y de desarrollo personal, para lo cual se dio una particular importancia, además de los objetivos y

metas organizacionales, a los individuales, puesto que de esta manera el individuo pasaría a ser realmente parte activa de la organización.

Algunos de los elementos considerados, además de los ya comentados, por la escuela de las relaciones humanas fueron: la comunicación, la cooperación, la organización informal y la motivación, cambiando de matiz con respecto a las consideraciones del enfoque clásico de la administración, como podrá verse en los párrafos siguientes.

2.5.1 HAWTHORNE Y LOS ESTUDIOS DE ELTON MAYO

Los estudios de la escuela de las relaciones humanas fueron iniciados por Elton Mayo (psicólogo social y profesor de investigación industrial en la Harvard University Graduate School of Business) y sus colegas Fritz Roethlisberger y William Dickson, en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, en donde trataron de determinar el nivel de influencia de factores físicos (la luz) en la productividad de un grupo de trabajadores. Rompiendo aquí con el esquema Taylorista que anteponía al factor económico (salario) y la normatividad y rigidez de los procesos.

Los primeros resultados fueron satisfactorios, pues cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía en conformidad con las hipótesis planteadas. Sin embargo, se descubrió también que al bajar la luz la productividad conservaba los mismos índices, por lo que Mayo concluyó entonces “el haber sido distinguidos como parte de un grupo experimental y las normas, y las relaciones grupales, entre otras cosas, fueron las que produjeron en el personal el efecto inesperado”²¹. Y fue así como, con base en las anteriores observaciones, que determinó la conclusión final de sus estudios de la siguiente manera: “La conclusión de los estudios de Mayo dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto

²¹ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, Op. Cit., pp. 42-43

formales como informales, y el impacto de elementos no solo estructurales o económicos, sino psicológicos”²². Y como asegura De Puelles Benítez: “De este modo los experimentos en Hawthorne demostraron que la función de administrar se relaciona siempre con los diversos grupos laborales existentes dentro de la organización y no con los miembros individualmente considerados. Por otra parte, contribuyeron a resaltar también la importancia de la comunicación, como elemento principal para evitar conflictos en las organizaciones”²³.

Otro resultado importante fue el redescubrimiento de la comunicación informal: “Este descubrimiento causal de las raíces de la motivación del trabajador en las relaciones sociales informales se iba a convertir en el producto más famoso de los estudios de Hawthorne”²⁴.

Los experimentos Hawthorne condujeron al redescubrimiento de los grupos de amistad, grupos pequeños con relación casi íntima, casi familiar. Fue posible observar cómo los integrantes de dichos grupos se coordinaban para aumentar su productividad, se motivaban y hasta se apoyaban cuando alguno (s) se rezagaba (n). Así fue que la escuela de las relaciones humanas, en contraposición con la clásica, consideró al trabajador como un ente social que dependía en gran medida de influencias interpersonales del grupo informal. Por otra parte, es necesario subrayar que la organización informal y la comunicación informal son dos elementos que van de la mano y que pueden fomentarse en las organizaciones por medio de reuniones informales, en espacios de descanso entre el horario de trabajo, aquí los administradores pueden sumarse a la convivencia, esto generará un clima de confianza en donde puedan fluir las ideas, inquietudes y sugerencias en forma ascendente, lo cual es hondamente importante puesto que los niveles operativos muchas veces se dan cuenta de ciertas situaciones, que si no se dieran a conocer podrían convertirse en problemas para la organización, lo que en mediano o largo plazo podría ser motivo de baja producción, ineficiencia en la

²² Idem

²³ PUELLES Benítez, Manuel de., Op. Cit., p. 27.

²⁴ ROGERS E. Et. Al. Op. Cit. p. 39.

prestación de servicios, etcétera. Además otra situación importante que tiene lugar con la comunicación informal, es el sentido de pertenencia a la organización, esto es importante porque cuando el sujeto siente suya la organización donde trabaja, se esmera por hacerla crecer y la defiende, porque sabe que con ella, el también crecerá, personal y profesionalmente.

Los elementos de la conducta humana en las organizaciones son otro de los resultados de Hawthorne. Estos elementos fueron descubiertos por Mayo y Roethlisberger con apoyo de algunos de sus colaboradores, después de los experimentos de Hawthorne, y, de acuerdo con Galván Escobedo²⁵, son los que siguen:

1. Una organización es un sistema social, más que técnico-económico.
2. Un individuo está motivado no solamente por incentivos económicos, sino también por factores sociales y psicológicos.
3. El grupo informal de trabajo es un factor dominante.
4. Los patrones de liderazgo basados en la estructura y autoridad formales de la administración tradicional deberían modificarse sustancialmente tomando en consideración factores psicológicos.
5. La escuela de las relaciones humanas asocia generalmente la satisfacción del trabajador con su productividad y sostiene que el incremento de la satisfacción conduce a una mayor productividad.
6. Es importante desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles de la jerarquía, que permitan el intercambio de información.
7. La gerencia requiere de habilidades sociales efectivas como de habilidades técnicas.
8. Los participantes en una organización pueden motivarse satisfaciendo ciertas necesidades psicológicas.

²⁵ GALVÁN Escobedo, José, Tratado de la administración general, Ed. INAP, México 1980. p. 77

De igual manera que en los apartados antecedentes, puede observarse en los ocho elementos enunciados por Galván Escobedo, que la organización es vista como un sistema social compuesto por seres humanos heterogéneos, que requieren no solo de incentivos de tipo económico para su motivación sino también de factores psicológicos que les permitan desarrollarse personal y profesionalmente. La comunicación ascendente (del nivel operativo a los administradores y jefes) y descendente (de los administradores y jefes hacia los niveles operativos) es, no solo, importante sino indispensable y debe fomentarse por medio de revistas, carteles, medios tecnológicos de comunicación, buzones de sugerencias y quejas y por supuesto cara a cara, en reuniones formales e informales, en donde el tema central no sea el trabajo, sino las inquietudes, ideas, sugerencias, observaciones y comentarios que surjan espontáneamente.

2.5.2 LAS APORTACIONES DE CHESTER BARNARD

Chester Barnard, fue otro de los teóricos importantes del movimiento de las relaciones humanas, fue presidente de la New Jersey Bell Telephone Company y, estuvo en estrecho contacto con Elton Mayo, durante los experimentos Hawthorne, por lo que debería ser también considerado fundador de la escuela de las relaciones humanas, como aseguran Rogers y Agarwala. Chester Barnard, no estaba satisfecho con la acepción tradicional de la organización, “para él la característica esencial de la organización era la comunicación”²⁶. Además, se pronunció a favor de la ya mencionada, en apartados anteriores, organización informal, sobre la que escribió: “las organizaciones informales son necesarias para la operación de las organizaciones formales (Barnard 1938, p. 123), los grupos informales establecen actitudes, normas y códigos individuales de conducta dentro del sistema. La comunicación, la cohesión y la protección de la integridad individual son las principales funciones de la organización informal”²⁷, como pudo verse en el capítulo I.

²⁶ ROGERS E. Et. Al., Op. Cit. p. 46

²⁷ Ibid p. 47

Hasta aquí es posible empezar a visualizar la postura de Barnard y la importancia de sus aportaciones al estudio de las organizaciones, sobre las que además afirmaba que son un sistema cooperativo por naturaleza, empero dicha cooperación, y esto es importante subrayarlo, es un simple reflejo del ánimo de colaboración de los individuos, es decir del grado de motivación, aceptación y pertenencia a la organización.

Barnard fue el teórico de las relaciones humanas que más se inclinó a favor de la comunicación en las organizaciones, como ha podido detectarse, una comunicación dialógica simétrica y libre, como se señaló en el primer capítulo de esta tesis. Por otro lado, los estudios de Barnard en torno a la comunicación organizacional, marcaron la culminación del viejo movimiento de las relaciones humanas, como señaló Roethlisberger.

2.5.3 LA PERSPECTIVA DE DOUGLAS MCGREGOR

Mientras que Barnard, Mayo, Roethlisberger y Dickson, sostenían la escuela de las relaciones humanas, otros teóricos con la misma tendencia, surgían para hacer contribuciones importantes para su puesta en práctica y refinamiento. Dichos intelectuales fueron Chris Argyris y Douglas McGregor, entre otros, este último se estudia en este apartado.

Douglas McGregor, apoyado en las aportaciones de Maslow, consideraba que la mayor importancia para la organización era la satisfacción de las necesidades individuales con miras a fomentar el desarrollo personal de los miembros. Sus principales obras se incluyen en “The Human side of Enterprise (1960)” y “Leadership and motivation: Essays of Douglas McGregor, compilado por Warren G. Bennis y Edgar Schein, (1966)”.

El nombre de McGregor, suele asociarse con dos conjuntos opuestos de ideas sobre administración, que llamo él “teoría X y Teoría Y”, que por cierto, son dos

visiones contrastantes de la administración y del individuo en la organización, la primera (teoría X) paralela al enfoque clásico de la administración y la segunda (teoría Y), como se verá en párrafos posteriores, que se inclina por darle un papel al sujeto como propositivo, con iniciativa, etcétera.

La teoría X, se resume en tres posiciones básicas²⁸:

1. La administración es responsable de organizar los elementos de la organización –dinero, material, equipo y personas- a favor de sus fines;
2. Respecto a la gente, la administración es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarla, controlar sus acciones y modificar su conducta de acuerdo a las necesidades de la organización; y
3. Sin la mencionada intervención activa de la administración, la gente será pasiva –y aun opuesta- a las necesidades organizacionales.

Por su parte, la teoría Y se sintetiza en las siguientes líneas²⁹:

1. La administración es responsable de organizar los elementos de la organización –dinero, material, equipo y personas- a favor de sus fines;
2. La gente no es por naturaleza pasiva ni opuesta a las necesidades organizacionales, como enuncia la teoría X. Se ha vuelto así como resultado de su experiencia en las organizaciones;
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para dirigir la conducta hacia las metas organizacionales, todo ello está en las personas; la administración no las pone ahí y su responsabilidad es permitir que la gente reconozca y perfeccione por sí misma estas características humanas;
4. La tarea esencial de la administración es preparar las condiciones y los métodos organizacionales de operación, de modo que las personas puedan

²⁸ Vid. HARMON M. Et. Al., Teoría de la organización para la administración pública, Ed. FCE, México 1999. p. 254.

²⁹ Vid. Idem

alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.

Como se pudo observar, las aportaciones de Douglas McGregor, particularmente la de la teoría Y, dan una perspectiva complementaria a los estudios de las relaciones humanas, aquí se rescatan además elementos como la motivación, la potenciación del desarrollo individual, la satisfacción de necesidades, el fomento a la iniciativa, etcétera, los cuales son fundamentales para el desarrollo de la organización.

2.5.4 EL PLAN SCANLON

En 1930 Joseph N. Scanlon, quien era trabajador de un alto horno de una compañía siderúrgica además de líder sindical, convenció a sus compañeros y a los ejecutivos de la acerera para pactar un plan cooperativo de competitividad, con el cual se atacara la crisis financiera predominante en la organización.

El Plan Scanlon, consistió en que los trabajadores se comprometerían a esforzarse al máximo a fin de elevar sus niveles de productividad, mientras la administración accedía a conceder el aumento salarial que se exigía. Fue así, que cuando la acerera estuvo en condiciones de subir los salarios lo hizo, como se había acordado y además, salió de la crisis. El Plan Scanlon, como se pudo ver, tenía un principio de integración de todos los miembros de la organización en torno a un problema por solucionar, que tenía dos vertientes, la crisis producida por la escasa producción y los bajos salarios que percibían los obreros. La manera de atacar el problema demostró que habiendo ciertos factores psicológicos de por medio y económicos además, el ánimo para el trabajo de equipo crece y da lugar a los resultados esperados.

En cuanto a los elementos esenciales del Plan Scanlon, estos se centran en dos ejes, a saber:

1. Que todos los miembros de la organización participan en el mejoramiento de la productividad presentando sugerencias, que tienen fundamento en el conocimiento de las raíces del problema; y
2. Que todos los miembros son recompensados de forma equitativa al lograrse los objetivos organizacionales, lo cual motiva un máximo esfuerzo por parte de los obreros, sabiendo que producirá resultados favorables, en términos de la colectividad e individuales.

Dichos elementos muestran además, que la comunicación ascendente (de los trabajadores a los jefes) es indispensable para la negociación que construya consensos amén del beneficio individual y organizacional.

De esta manera el Plan Scanlon, fue practicado en otras organizaciones como lo fueron: la Atwood Vacuum Machine de Rockfor Illinois y la Stromberg-Carlson Company, en donde se demostró su efectividad.

En síntesis, como señalan Rogers y Agarwala, con el Plan Scanlon se hacen operacionales, en forma específica y útil, muchos de los principios clave de la escuela de las relaciones humanas, es decir, un estilo de administración participativa, por no decir democrática, que implica a los trabajadores, la comunicación de abajo hacia arriba, permite la afluencia de las sugerencias de los empleados sobre la forma de mejorar el desempeño organizacional y un sistema de bonos que fomenta las actividades cooperativas por grupos de gerentes y trabajadores. Su éxito relativo, hasta entonces, evidenció que el punto de vista de las relaciones humanas tenía cierta validez, por lo menos en situaciones determinadas.

2.5.5 LAS CONTRIBUCIONES CHRIS ARGYRIS

Este autor en forma similar a McGregor, consideró a las organizaciones como una limitante para el ser humano pues se anteponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.

En contraposición con lo anterior diseñó un nuevo modelo de administración que contrarrestara los efectos de las organizaciones, este modelo fue denominado “administración participativa”.

Argyris, además identificó variables que determinan el éxito o el fracaso de una organización, las cuales según Fernández Collado, son: la interrelación de las partes de la organización; el logro de objetivos en los que toda la organización intervenga; la habilidad de accionar actividades dirigidas hacia fuera y hacia adentro, y por último, la influencia del pasado, presente y futuro de una organización.

En suma, la comunicación es un elemento de suma importancia para el desarrollo de las funciones administrativas. Las organizaciones requieren de la comunicación para la integración, la colaboración y la participación de sus miembros.

2.5.6 CINCO PROPOSICIONES BÁSICAS DE LA TEORÍA MODERNA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Como ya ha podido observarse en los apartados anteriores, la escuela de las relaciones humanas tiene dos fases, una inicial representada por Elton Mayo, Chester Barnard, Roethlisberger y Dickson, y una complementaria encabezada por McGregor, Argyris, (quienes han sido considerados teóricos modernos de las relaciones humanas). Sin embargo, a pesar de existir estas dos fases, los principios se preservan.

En cuanto a la última fase, ya mencionada, de la escuela de las relaciones humanas, Harmon y Mayer³⁰, la resumen en cinco proposiciones básicas:

1. Cuestiona los supuestos básicos de la naturaleza humana y los propósitos esenciales de la organización, y pone en tela de juicio la importancia normativa de la racionalidad, según se aplica a la motivación industrial y al logro de los propósitos organizacionales.
2. Se guía por la idea de que hay una extensión fundamental entre las necesidades de los individuos sanos y las de las organizaciones formales, y de que la tarea de la administración es encontrar un equilibrio entre ambas.
3. Es defendido el concepto de democracia organizacional en el que es fundamental la idea de la gestión participativa.
4. Ha modificado de manera considerable el discurso de la administración pública sobre la democracia organizacional.
5. Se guía por una absoluta fe en la virtud intrínseca de las organizaciones democráticas, antes que por consideraciones instrumentales como la eficiencia, efectividad y productividad.

En suma, “la comunicación en la escuela de las relaciones humanas, desempeña un papel fundamental en diversos aspectos como: estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales, y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. En esta escuela, quizá como en ninguna otra, la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo”³¹.

Así, la administración ha de servirse, del enfoque de la escuela de las relaciones humanas, para cumplir con sus funciones, encaminadas a edificar un ambiente

³⁰ HARMON M. Et. Al. Op. Cit. p. 266.

³¹ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, Et. Al., Op. Cit. p.48

organizacional incluyente que conduzca al cumplimiento de objetivos organizacionales y la satisfacción de necesidades y metas individuales.

2.6 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DEL ENFOQUE DE LA ESCUELA DE SISTEMAS

La escuela de sistemas surge en los Estados Unidos con el auge de la posguerra y es a la fecha una de las más aceptadas para comprender y estudiar a las organizaciones. Uno de los primeros teóricos en considerar el término de sistemas fue Chester Barnard, quien se refería a la organización como un “sistema social”, como pudo verse en el apartado 2.5, por su parte Simon hizo lo propio.

En términos generales la escuela de sistemas puede entenderse a partir de las siguientes cinco características que enuncian Harmon y Mayer³²:

1. Las partes de la organización sólo se entienden en términos de su relación con las demás.
2. Las partes de la organización, incluyendo sus relaciones, son importantes en la medida en que contribuyen a su funcionamiento general.
3. Las organizaciones, concebidas como conjuntos, pueden considerarse metafóricamente como organismos biológicos, llenos de necesidades o metas que se sobreponen o se separan conceptualmente de las necesidades, propósitos y metas conscientes de partes o miembros individuales.
4. Estas necesidades y metas de las organizaciones pueden concebirse ya sea de forma estática (por ejemplo, supervivencia y mantenimiento del orden) o dinámica (digamos, en términos de evolución o cambio propositivo).
5. La actividad organizacional de alguna manera es comprensible en términos de su relación con el ambiente externo, el cual proporciona los recursos y

³² HARMON M., Et. Al., Op. Cit., pp. 197-198.

las condiciones, de que la organización depende, para su sobrevivencia o la realización de sus propósitos.

En suma, las organizaciones desde la perspectiva de la escuela de sistemas son vistas como un “todo organizado” y un “ente biológico”, compuesto por múltiples y heterogéneos elementos que se encuentran interconectados, en donde las necesidades individuales y las organizacionales son importantes, aunque diferentes. Además, aquí es relevante la importancia que tiene la interacción continua con el medio ambiente, del cual no puede aislarse la organización para asegurar su buen funcionamiento.

2.6.1 ORÍGENES INTELECTUALES DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

Aunque, como se mencionó con antelación, la teoría de sistemas está en deuda con Bernard y Simon, en un sentido más amplio sus orígenes se remontan a la sociología estructural funcional y la teoría general de sistemas.

Uno de los principales autores del estructural funcionalismo es Talcott Parsons, quien además buscó integrar sus estudios a la postura de Max Weber.

“Para los funcionalistas estructurales, el punto de arranque o unidad primaria de análisis es el sistema social concebido como un todo (...) En otras palabras, el funcionalista estructural se ocupa principalmente de la forma en que las subunidades sistémicas (incluyendo tanto a grupos organizados como individuos) contribuyen a la supervivencia y estabilidad del sistema en conjunto. Para apoyar la sobrevivencia del sistema sus subunidades no necesitan estar conscientes de la funciones que desempeñan”³³.

³³ Ibid p.199

Parsons, además plantea cuatro “imperativos funcionales” a los que deben dirigirse los sistemas sociales para su sobrevivencia³⁴: El primero, de *adaptación* que se refiere al intercambio de relaciones con el ambiente externo de modo que se recaben recursos necesarios para distribuirlos entre sus subunidades, asegurando así su funcionamiento. El segundo es *el logro de metas*, que es una función administrativa encaminada a la orientación y aprovechamiento de recursos de que se dispone, con miras a alcanzar fines. El tercero, *la integración* que se refiere directamente a las funciones de la fase administrativa de control, es decir evitar desviaciones, mantener la estabilidad interna. Por último *el mantenimiento de modelos latentes*, que se encarga del funcionamiento del sistema con base en cierto orden o normas.

Por su parte, la Teoría General de Sistemas de Lidwig Von Bertalanffy que surge simultáneamente al funcionalismo estructural trabaja buscando fincar las bases científicas para el entendimiento de todo tipo de sistemas.

Gran parte de la discusión en la teoría de sistemas esta centrada en los sistemas abiertos y cerrados. En cuanto a los sistemas cerrados, en términos organizacionales podrían equivaler al modelo clásico.

“Como metáfora, el sistema cerrado sugiere que su tendencia natural es hacia el equilibrio entre sus componentes. Su estabilidad radica en gran parte en la importancia regulada de energía del ambiente. Cuando la estabilidad se pierde y la energía introducida es insuficiente, se dice que el sistema pasa por un proceso de entropía (una ley de la naturaleza por la que todas las formas de organización tienden al caos y la muerte). La noción de sistema cerrado se basa en el supuesto de que el apoyo del medio es seguro y predecible, de modo que la atención puede centrarse en la eficiencia interna con que los recursos se emplean para mantener el equilibrio”³⁵.

³⁴ Vid. Idem

³⁵ Ibid p. 202

En contraste, el sistema abierto que por cierto ha sido la imagen principal de la teoría de sistemas, se preocupa más por las relaciones y vínculos con el ambiente externo que determinan la supervivencia del sistema, que de la eficiencia interna. Así el énfasis en el equilibrio interno es reemplazado por el de homeostasis (que representa un equilibrio dinámico de fuerzas y un intercambio constante de energía con el ambiente que contrarresta la tendencia hacia la entropía de los sistemas cerrados, como señalan Harmon y Mayer. En yuxtaposición, la entropía negativa es un elemento que implica mínimamente aquellos procesos que permiten el equilibrio homeostático de sistema.

Lo “intencional” otra característica de este tipo de sistema, como señalan Harmon y Mayer, se maneja diferenciándola del término “deliberado”. Así mientras “deliberado” significa actuar en función de algún fin o meta, “intencional” entraña el sentido adicional de una resolución consciente de los que participan en un sistema en la selección del fin o la meta hacia la que se orientarán sus acciones, es decir, mientras en lo deliberado actúa sobre metas ya existentes, lo intencional propicia la participación de los implicados en la construcción de las propias metas que han de seguir.

La intencionalidad de los sistemas abiertos, además, acarrea el principio de equifinalidad, que implica que un fin puede ser alcanzado por medio de distintos caminos y teniendo diferentes condiciones iniciales.

Los insumos, procesos y productos describen, respectivamente, “la energía y los recursos importados al sistema de su ambiente, la transformación de su procesamiento de energía y los recursos dentro del sistema y la exportación de los insumos transformados de regreso al medio”³⁶.

³⁶ Ibid pp. 204-205.

La retroalimentación, es otro más de los elementos de los sistemas abiertos. La retroalimentación negativa permite detectar y corregir fallas o desviaciones en el procesamiento de los insumos.

Por último, “la diferenciación es el proceso por el que el sistema impone estructuras y procedimientos especializados para enfrentar las tareas complejas y multifacéticas de detectar qué está ocurriendo en el medio ambiente y transformar la energía y los recursos en productos utilizables (...) Para los teóricos de sistemas, la diferenciación es la medida de la complejidad y el perfeccionamiento del sistema”³⁷.

Bertalanffy³⁸, señala además que es importante tener en cuenta que los sistemas tienden a la necesidad (natural e inevitable) de sobrevivir y por tanto alcanzar su equilibrio homeostático y la entropía negativa. Por otro lado advierte que las metáforas utilizadas en la teoría general de sistemas, deben ser tomadas en cuenta de manera crítica, lo que implica cuestionarlas en lugar de tomarlas como dogmas o recetas infalibles.

2.6.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS: KATZ Y KAHN

“Si en la actualidad la teoría de sistemas es la escuela del pensamiento dominante en la teoría de las organizaciones, entonces *The Social Psychology of Organizations*, de Daniel Katz y Robert L. Kahn, es su obra más completa, importante y representativa”³⁹.

En *The Social Psychology of Organizations*, el objetivo de los autores es “elaborar un marco de análisis que permita la unión de varios niveles de interés teórico, desde el nivel micro (individual) hasta el macro (la organización total en su

³⁷ Ibid p. 206.

³⁸ Vid. Idem

³⁹ Vid. Ibid p. 208.

ambiente). La postura del sistema abierto –opinan- se adapta perfectamente a la integración de estos diferentes niveles de análisis”⁴⁰.

Un primer aspecto importante trabajado por Katz y Kahn, es que las metas y los propósitos son sustituidos por la idea de los resultados, que son la fuente energética que mantiene el rendimiento en la organización y que además determina las funciones y objetivos.

Se hace también una diferenciación de insumos, como señalan Harmon y Mayer, tipificándolos en insumos de producción y de mantenimiento, siendo los primeros, los materiales y energías relacionados con el trabajo de la organización, y los últimos, las energías y aportaciones de información, necesarias para asegurar la cohesión y la integración de los miembros, así como la motivación y la colaboración. Este último aspecto es importante para los fines del presente trabajo, puesto que el factor comunicación es entendido como un medio para el buen funcionamiento del sistema, es decir, para su equilibrio homeostático y la entropía negativa.

La importancia de la interacción de los subsistemas organizacionales, es subrayada por Katz y Kahn, quienes la consideran de mayor relevancia que la regulación y el control de las personas actuando sobre materiales y maquinas, lo cual, como puede observarse está en franca oposición a los postulados básicos de la escuela clásica, y versa con algunos de los principios de la escuela de las relaciones humanas.

En términos más precisos, Katz y Kahn, hacen hincapié en definir a la organización: “La organización es un sistema abierto que desarrolla las diversas funciones de continuar con el trabajo del sistema, asegurar el mantenimiento de la

⁴⁰ Ibid p. 209.

estructura, respaldarse en el ambiente, adaptarse a sus cambios y coordinar y controlar actividades diferenciadas en subsistemas apropiados”⁴¹

Por otro lado, señalan cinco subsistemas organizacionales genéricos que representan las distintas funciones que tienen lugar dentro de una organización⁴²:

1. Subsistemas de producción, concernientes al trabajo realizado.
2. Subsistemas auxiliares de procuración, que tienen que ver con la disposición y las relaciones institucionales.
3. Subsistemas de mantenimiento, que permiten sujetar a la gente en sus puestos funcionales.
4. Subsistemas adaptativos, que dan la pauta para que la organización se transforme de acuerdo a necesidades internas y externas.
5. Subsistemas administrativos, que permiten que tenga lugar la dirección, adjudicación y el control de los distintos subsistemas y actividades de la estructura.

Además, complementando la anterior idea, Katz y Kahn, contemplan tres elementos de regulación para el funcionamiento de los subsistemas organizacionales: El modelo de funciones formales, que determina una división del trabajo metódica y operativa, la estructura de autoridad, que decide y pone en vigor la forma en que operan las funciones de gestión y control, y por último la ideología, que proporciona las normas organizacionales que sostienen la estructura de autoridad. Como señalan Harmon y Mayer.

Katz y Kahn, como ha podido advertirse, se inclinan por la idea de que una organización es un sistema abierto, compuesto por subsistemas que tienen que desarrollar las distintas funciones determinadas por los resultados que se pretenden alcanzar. Ven en el factor comunicación un proceso productor de

⁴¹ Vid. Ibid p. 211

⁴² Vid. Idem

insumos organizacionales (información), que por cierto deberán fluir en todas las direcciones que sean necesarias, y además, conceden un papel activo a los miembros de la organización, lo que implica que en la medida en que sean satisfechas sus necesidades y metas, la organización logrará resultados.

En suma, “como la Escuela de Sistemas reconoce la necesidad de estudiar las interacciones de los subsistemas en una organización, se centra en la comunicación como la clave para analizar y entender las organizaciones como sistemas sociales. En consecuencia, la teoría de la comunicación y la información es central en el desarrollo de la teoría de los sistemas, como señala Wiener. (...) La comunicación es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total; es el mecanismo de coordinación. El papel de la comunicación es el de ser armonizador de la organización, el orquestador de sus partes”⁴³

“Las organizaciones se nutren de información. Dependen, para vivir, de las redes de sistemas de comunicación que hacen posible que muchas personas trabajen en armonía. Es este flujo de información el que mantiene unida a una organización para formar una sola unidad coherente (...) En realidad, el procesamiento de la información llegó a ser considerado por la Escuela de Sistemas como la principal función ejecutada por todas las organizaciones; los sistemas organizacionales eran en esencia sistemas de comunicación”⁴⁴.

Finalmente, el autor de esta tesis considera satisfactoria la forma en que es vista la comunicación desde esta escuela, pues, la organización debe tomar en cuenta que está formada por personas y que existe para las personas, por lo que debe dar mayor importancia y empeñarse más en que los procesos como la comunicación se desarrollen de manera plena, integrando no atomizando, propiciando la participación y el crecimiento de sus miembros, motivando el

⁴³ Vid. ROGERS Everett M. Et. Al., Op. Cit., p. 59

⁴⁴ Idem

intercambio de energía con el medio ambiente, permitiendo la afluencia de ideas, propuestas, quejas y observaciones que ayuden a la construcción de la organización y a la detección puntual de desviaciones que puedan desvirtuar el esfuerzo organizacional y entorpecer el logro de resultados.

2.7 REFLEXIONES FINALES

Como pudo verse en este capítulo, la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y acciones orientadas a facilitar y agilizar el flujo de información entre los miembros de la organización, y entre ésta y su medio, o bien, a influir en la forma de pensar y actuar de los públicos internos y externos de la organización, para cumplir puntualmente con los objetivos planteados. El propósito de la comunicación organizacional es llevar a cabo el cambio.

Desde la perspectiva del enfoque clásico de la administración, Taylor y Fayol sus principales representantes, ven a la comunicación de la siguiente manera: Para Taylor la comunicación es rigurosamente formal, oficial, descendente y con poca libertad; su propósito, lograr que se ejecute el trabajo y aumentar la productividad y la eficiencia de la organización, sin dar mucha relevancia a las necesidades sus miembros. Sin embargo, Fayol consideró la posibilidad de ejercer una comunicación directa y horizontal, en el caso de ser necesario, lo que pudo observarse en el “puente de Fayol”, que por cierto, representa la aceptación de que la comunicación puede ser necesaria para cualquier modelo de organización, sin importar su rigidez.

La comunicación en la escuela de las relaciones humanas, desempeña un papel fundamental en diversos aspectos como: la motivación, la participación, el liderazgo, la detección oportuna de problemas, la confianza, así como, para conocer a la gente de la organización y construir consensos que permitan conciliar los objetivos organizacionales con las metas individuales.

La Escuela de Sistemas reconoce en la comunicación, la clave para analizar y entender a las organizaciones como sistemas sociales, compuestos por tanto, por personas que a su vez tienen necesidades, ideas y metas diversas. La comunicación es el proceso básico que facilita la integración de las partes del sistema total, la conciliación de objetivos individuales y colectivos, y permite que las organizaciones funcionen en armonía con el medio ambiente.

En suma, lo visto en este capítulo permite concluir que la comunicación es una actividad de gran importancia para cualquier modelo de organización, pues, por medio de ella será posible alcanzar la homeostasis y la entropía negativa. Además, es posible tener claridad en torno a que por medio de la comunicación pueden detectarse y satisfacerse necesidades individuales, así como conciliar y alcanzar puntualmente objetivos y metas organizacionales y de los miembros de la organización.

Por último, de acuerdo a lo comentado, el autor de esta tesis considera que la organización debe tomar en cuenta que está formada por personas y que existe para las personas, por lo que debe dar mayor importancia y empeñarse más en que los procesos como la comunicación se desarrollen de manera plena, integrando no atomizando, propiciando la participación y el crecimiento individual, motivando el intercambio de energía con el medio ambiente, permitiendo la afluencia de ideas, propuestas, quejas y observaciones que posibiliten la detección puntual de problemas y conlleven al crecimiento de la organización, a fin de que pueda hacer frente satisfactoriamente a los retos actuales.

CAPÍTULO III

TÉCNICAS Y MEDIOS PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA

La comunicación, como pudo verse en los capítulos anteriores, es de gran importancia para las organizaciones y la administración, es por ello que aquí se exponen algunas técnicas, consejos, medios y una propuesta, que tienen como finalidad ayudar a mejorarla.

3.1 PATOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

3.1.1 LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras de la comunicación se definen como los obstáculos o fallas que en el proceso de la comunicación se encuentran y entorpecen sus efectos. Es decir, que no permiten que la información se emita y reciba como se desea.

Según Flores de Gortari¹ las barreras de la comunicación se clasifican en las seis siguientes formas:

1. Barreras semánticas: Su origen radica en problemas de sentido, significación y acepciones del lenguaje, y en general, de los símbolos que se utilizan y su decodificación.
2. Barreras físicas: Son fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente y los medios utilizados para transportar el lenguaje.
3. Barreras fisiológicas: Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

¹ Vid. FLORES de Gortari, Sergio, Et. Al. Hacia una comunicación administrativa integral, Ed. Trillas, México 1973, pp. 47, 48.

4. Barreras psicológicas: Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que lo rodea, sus prejuicios y su necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.
5. Barreras administrativas: Son generadas por la estructura y funcionamiento de la organización y el proceso administrativo.

En las organizaciones las barreras de la comunicación se manifiestan de la siguiente forma²:

- a) Ideas preconcebidas.
- b) Rechazo de información contraria.
- c) Significados personalizados.
- d) Falta de motivación e interés.
- e) Falta de credibilidad de la fuente.
- f) Grado de habilidad para comunicar.
- g) Clima organizacional.
- h) Complejidad de canales.

Las barreras afectan directamente al proceso de comunicación³:

En la fuente:

- Codificación poco clara. Falta de claridad en el mensaje.
- Significados diversos. Un solo mensaje tiene varios significados.
- Fuentes competidoras. Varias fuentes quieren informar.
- Mensaje no deseado. Se transmite un mensaje que no se deseaba.

En la trasmisión:

- Muchos intermediarios que distorsionan. El mensaje original se pierde.
- Canales sobrecargados. Exceso de información.

² Vid. CHIAVENATO Idalberto, Administración, proceso administrativo, Ed. McGraw Hill, Colombia 2001, 3ra. reimpresión, p 327.

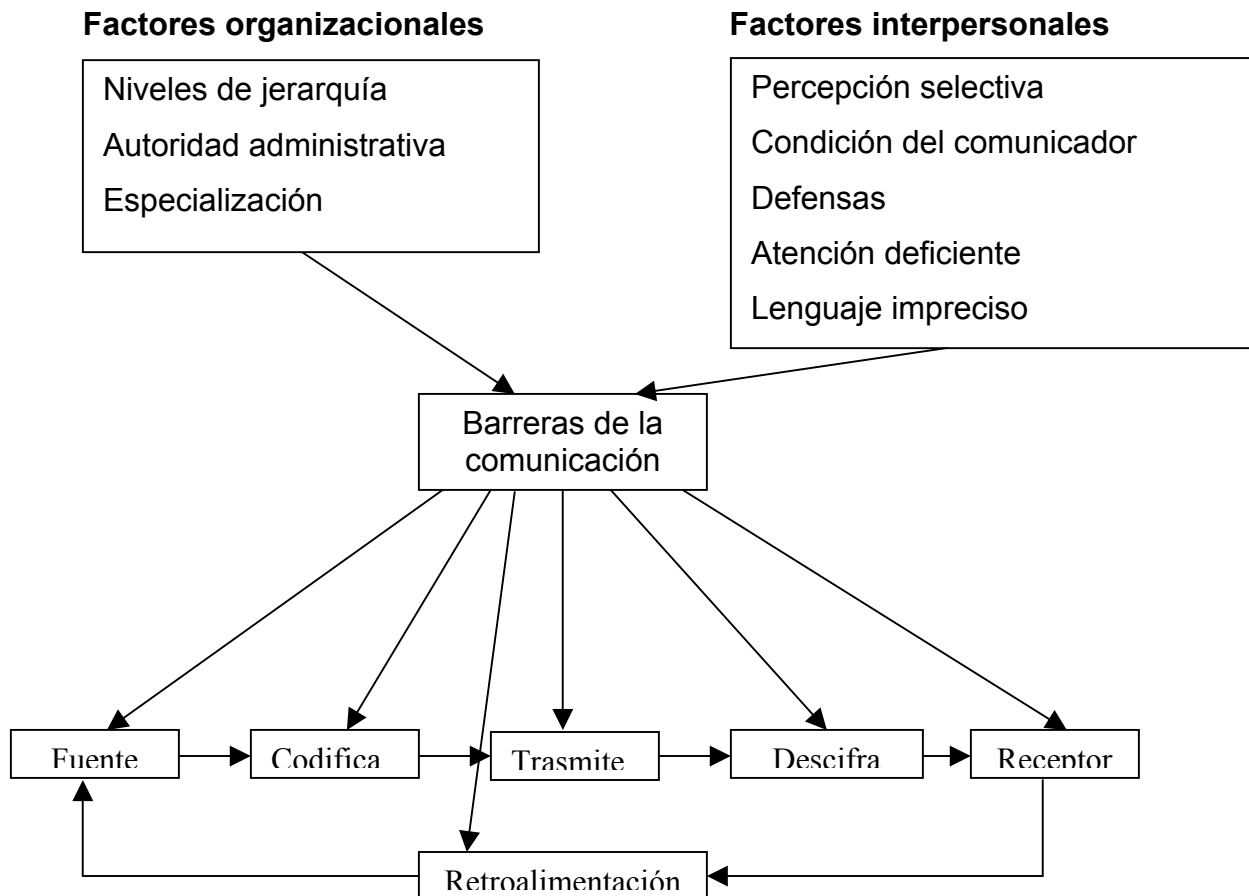
³ Vid. Ibid p. 328

- Prioridades en conflicto. Información sin objetivos precisos.

En el receptor:

- Desatención. Escasa concentración.
- Falta de interés. No se tiene interés por escuchar el mensaje.
- Evaluación prematura. Se hacen juicios anticipadamente.
- Mala interpretación.
- Preocupación por el propio punto de vista.

Forma en que afectan las barreras al proceso de comunicación, según Megginson:



FUENTE: Megginson Et. Al., Administración, conceptos y aplicaciones, Ed. CECSA, México 2001, cuarta reimpresión, p. 386

Por su parte, Nocholson, señala las siguientes barreras para la comunicación efectiva⁴:

- La capacidad para expresarse, incluyendo la selección de palabras, la velocidad y el tono de voz, es decir, la habilidad para emitir un mensaje como se desea.
- La capacidad para oír y escuchar, o para captar el mensaje.
- El nivel de comprensión que el receptor posee de los términos y conceptos que el emisor emplea.
- Los sentimientos o percepciones del receptor hacia el emisor, y viceversa, acerca del tema de conversación, acerca de sí mismo y de su vida en general.
- La actitud del receptor hacia el emisor, y viceversa, hacia el tema tratado, hacia sí mismo y el mundo.

3.1.2 CONDUCTAS QUE AFECTAN LA COMUNICACIÓN

Según López Caballero⁵ son de dos tipos, verbales y no verbales.

CONDUCTAS VERBALES:

1. Frases y respuestas ásperas.
2. Incapacidad para apreciar manifestaciones de buen humor.
3. Hablar al oído de una persona delante de otra.
4. Pedantería y perfeccionismo en la dicción.
5. Espíritu de contradicción.
6. Ser meloso, adulator o pegajoso.
7. Criticismo, murmuración y chismorreo.

⁴ Vid. NICHOLSON Trist, Cómo mejorar su equipo de trabajo, 52 claves para ser un jefe ideal, TM editores, ed. Macci, Colombia 1994, p. 25.

⁵ Vid. LÓPEZ Caballero, Alfonso, Cómo dirigir grupos con eficiencia, Ed. CCS, Madrid 1999, tercera edición, pp. 86, 87.

8. Hablar siempre en primera persona.
9. Recordar fracasos a los demás.
10. No recordar nombres.
11. Monopolizar la conversación.
12. Ser insistente terco o querellante (conflictivo).
13. Cortar a otra persona mientras habla (interrumpir).
14. Cambiar de tema constantemente.
15. Corregir a otro públicamente.
16. No saber escuchar.
17. Falta de claridad y concisión del mensaje.
18. Hablar sin pausas, las pausas son necesarias para la interacción.
19. Responder a una pregunta con otra.
20. Hacer discursos al hablar.
21. Hablar sin conocimiento de causa, sin fundamentos.
22. Ser dogmático, tajante e inflexible.

CONDUCTAS NO VERBALES:

1. Inestabilidad en las reacciones.
2. Cara inexpresiva de "jugador de poquer".
3. Sonreír estúpidamente como expresión continua.
4. Irritabilidad constante en tono de voz y gestos.
5. Fatuidad (presunción), engreimiento.
6. Tono de voz chillón (desagradable).
7. Mutismo (silencio voluntario o impuesto) o silencio prolongado.
8. Forma de vestir desaliñada u hortera (vulgar).
9. Halitosis (mal aliento).
10. Escuchar sólo lo que uno quiere.
11. Transpiración abundante en el rostro.
12. Pestañear continuamente.
13. Encogerse de hombros con frecuencia.

14. Saltar continuamente la mirada de un sitio a otro.
15. Ser muy sensible y vulnerable.
16. Olor corporal.
17. Hacer movimientos y sonidos con la boca.
18. Mostrarse siempre apurado y con prisas.
19. Dar la impresión de falta de higiene corporal.
20. Actitud pesimista y preocupada.
21. Mascar chicle, comer botanas, chupar caramelos.
22. Dar la sensación de aburrimiento con bostezos.

3.2 LA INFORMACIÓN DESCENDENTE

Se debe compartir información con los miembros de la organización de los niveles jerárquicos inferiores “de modo que ellos estén enterados de lo que deben y lo que quieren saber, es una forma de fomentar la participación, su inclusión dentro de la organización, que la sientan como suya y los resultados de la administración, buenos o malos, como propios. Este es el ambiente más favorable para el desarrollo de la eficiencia en el trabajo”⁶.

Según Duhalt Krauss⁷, la información descendente es de los siguientes tipos:

1. Introdutoria: Se informa cuando un sujeto se incorpora a la organización.
2. Permanente: Se informa continuamente, cuando el individuo ya es parte de la organización y hasta que deje de serlo.

A su vez la información introdutoria es de los siguientes tipos:

- a) De orientación: Sobre la organización, normatividad, derechos, de bienvenida.

⁶ DUHALT Krauss M., Técnicas de comunicación administrativa para jefes y supervisores, Ed . UNAM, México 1979, p. 29

⁷ Vid. Ibid pp. 29, 30.

- b) De instalación: Que función desempeñara el nuevo miembro, que espera la organización de él, manera de acceder a equipos, recursos, etcétera.

En cuanto a la información permanente, esta debe responder a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué tareas hacer?.
- b) ¿Cómo hacerlas?
- c) ¿Cuándo hacerlas?
- d) ¿Dónde hacerlas?
- e) ¿Por qué hacerlas?
- f) ¿Para qué hacerlas?

Además de lo anterior, la información descendente debe estimular a los miembros de la organización, para ello debe responder a las siguientes preguntas, según Nicholson⁸:

- ¿Para qué están en la organización tanto el administrador como ellos, cuáles son los objetivos, metas y políticas?. Esto es importante pues el individuo necesita saberlo para sentirse parte de la organización y saber el sentido de su trabajo
- ¿Cómo se relacionan los objetivos y metas individuales con los de la organización?. Con el fin de armonizarlos.
- ¿Qué tan bien se están logrando los objetivos, cómo se relacionan con el logro de otros y cómo contribuyen al mejoramiento de la organización y sus miembros?
- ¿Cómo funciona la organización y su relación con su entorno?
- ¿Qué cambios están teniendo lugar o son inminentes, y que relación tienen con los miembros de la organización?

⁸ Vid. NICHOLSON Trist, Op. Cit. pp. 196, 197.

También, debe informarse sobre noticias generales, tanto buenas como malas, asuntos de la organización y su gente, de forma que los individuos puedan sentirse parte de la cultura y sistema de valores de una entidad viva.

3.3 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES

3.3.1 CÓMO SUPERAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Principalmente, para superar las barreras de la comunicación, se debe según Flores de Gortari⁹:

- Utilizar la retroalimentación.
- Alentar la comunicación cara a cara.
- Aprender a escuchar.

Además debe evitarse:

- Escuchar sólo aquello que se desea.
- Prejuicios.
- Influjo del estado emocional.
- Inclinación a ignorar puntos de vista de otras personas.
- Pretender comunicación sin un plan.
- No consultar.
- No revisar información.
- No verificar presentación.
- No perseguir la comunicación hasta su destino.
- Exponer subjetivamente los hechos.
- Acrecer los sentimientos propios.
- Ignorar los sentimientos ajenos.
- Despertar celos.

⁹ Vid. FLORES de Gortari, Op. Cit. pp. 48, 49.

- Celar los secretos del puesto.
- Valorar o formar juicios precipitados.
- Restar importancia a las órdenes.
- Confundir lo real con lo imaginario.
- Resistirse a aceptar la información que contradice lo que supuestamente ya se sabe.

Asimismo, es necesario tener presente que para poder contrarrestar las barreras de la comunicación hay que conocerlas e identificarlas en la cotidianidad de las organizaciones.

3.3.2 CONDICIONES PARA EL VERDADERO DIÁLOGO

Son cinco las condiciones para el verdadero diálogo según López Caballero¹⁰: el arte de callar, la benevolencia, la renuncia a juzgar, el distanciamiento y la implicación.

- El arte de callar: Es necesario escuchar, abrirse para comprender, dejar que el interlocutor emita su mensaje. Saber cuándo ha llegado el momento para mantener la boca cerrada.
- La benevolencia: Se basa en una actitud sistemáticamente favorable respecto al otro, buscando siempre el lado bueno, es decir, tener un prejuicio a favor del interlocutor.
- La renuncia a juzgar: La actitud de juicio es un obstáculo a toda comunicación real. Esto es más pronunciado cuando el juicio se hace por anticipado.
- Evitar el distanciamiento: El distanciamiento consiste en evitar identificarse con el interlocutor y sus inquietudes o problemas.
- La implicación: Es un estado de participación real que compromete al yo profundo. Contrariamente al distanciamiento.

¹⁰ Vid. LÓPEZ Caballero, Op. Cit. p. 63.

En suma, la razón fundamental del diálogo es que nadie puede vivir solo. El diálogo implica necesariamente a dos o más personas que participen activamente tanto emitiendo como recibiendo mensajes.

3.3.3 DECÁLOGO PARA LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El decálogo para la comunicación en la organización consiste en consejos sustraídos del manual de técnicas de comunicación organizacional, elaborado por la patronal española, en atención al encargo de la organización internacional del trabajo (OIT)¹¹, dicho decálogo, puede ser utilizado por aquellos administradores de cualquier mando, preocupados por la mejora de la comunicación en sus organizaciones.

1. Se deben evitar improvisaciones y los discursos técnicos y abstractos.
2. Debe darse siempre primacía a la información sobre todo lo demás.
3. El mensaje debe ser preciso y claro, con conceptos muy accesibles. La estructura más eficaz es la división en tres partes y una idea por cada parte, con las condiciones al final.
4. Se debe ver directamente al hecho, las apreciaciones pueden venir después.
5. Debe evitarse el exceso de adjetivos, adverbios, latiguillos o frases hechas. Utiliza por el contrario, un lenguaje con imágenes, analogías y que suscite la curiosidad.
6. No debe abusarse de cifras en un discurso, por el contrario debe proporcionar las básicas redondeadas.
7. Debe procurarse serenidad, sosiego y compostura en una exposición.
8. Se debe hablar siempre despacio, con naturalidad, sin términos rebuscados. Tener siempre presente la fatigabilidad del grupo.
9. Deben reiterarse ideas básicas y guardar lo esencial para el final.
10. No se deberá hablar si no se domina el tema.

¹¹ Vid. Ibid p. 88.

3.3.4 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación efectiva consiste en que el mensaje o mensajes emitidos lleguen a su destino produciendo los efectos deseados. Nicholson¹² considera importante lo siguiente para alcanzarla.

- Evitar hacer uso de expresiones emocionales, tales como ira, pesar y ansiedad.
- Utilizar técnicas de cuestionamiento a fin de promover el raciocinio y el análisis, en lugar de decirle a la gente lo que debe hacer.
- Fomentar en los subalternos la idea de que el orgullo de aprender y obtener logros es una recompensa en sí misma, en lugar de prometer premios como incentivos para que aprendan, con este último sistema es posible que aumenten los resultados a corto plazo pero no redundaran en un aprendizaje creativo.
- Hacer evaluaciones realistas y apegarse a los hechos en lugar de criticar o lanzar juicios generalizados.
- Resolver cuál es el nivel de riesgo que se está dispuesto a asumir y, después de un entrenamiento y guía apropiadas permitir que los subalternos cometan errores y aprendan de ellos.
- Aceptar la conducta asertiva por parte de los subalternos y prepararse para discutir los problemas en igualdad de condiciones y como una actividad conjunta.
- Utilizar un tomo de voz calmado y pausado, un contacto visual normal y movimientos tanto faciales como corporales que manifiesten receptividad y atención.
- Es necesario escuchar, evaluar y ser constructivo en las respuestas.

3.4 LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA

¹² Vid. NICHOLSON Trist, Op. Cit. p. 198.

La comunicación administrativa es “un proceso que ocurre dentro de las fronteras de la organización como sistema, o entre ésta y otros sistemas en su ambiente, y que tiene como propósito influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y/o sus miembros, mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos ”¹³.

Como puede advertirse, la diferencia entre la comunicación organizacional y la administrativa radica, en que esta última lleva una intención intrínseca, que es aprovechar mejor los recursos e influir en el mayor rendimiento de la organización para el cumplimiento de resultados, mientras, la primera contempla los mensajes en general que se dan al interior de la organización y entre esta y el exterior.

Según Jorge Pelayo Pinillos¹⁴, las habilidades para la comunicación administrativa son las relativas a escuchar, hablar, escribir, la comunicación no verbal y la conducción de entrevistas y reuniones administrativas, que a continuación se analizan:

PRIMERA HABILIDAD: CÓMO ESCUCHAR MEJOR

“Escuchar es el acto conciente de poner atención a lo que alguien dice (...) En realidad, lo más frecuente es que oigamos a las personas sin escucharlas verdaderamente. La información que dejamos escapar por esta causa, puede representar la diferencia entre un buen y un mal desempeño, o entre ser considerado un administrador eficaz o no, lo mismo sucede con los jefes, compañeros y subordinados”¹⁵.

¹³ Vid FERNANDEZ Collado, Carlos, Et. Al., Op. Cit. p. 216

¹⁴ Vid. Ibid. p. 219

¹⁵ Vid. Ibid p 220

Para escuchar mejor, además de sortear las barreras físicas y fisiológicas del proceso de la comunicación, se pueden corregir y reforzar algunas pautas de conducta¹⁶:

CORRECTO:

- Ser sincero si no se tiene tiempo para escuchar a una persona y si se puede atender en otro momento.
- Demostrar siempre que se está dispuesto a escuchar.
- Estar atentos a la comunicación no verbal para captar el mensaje completamente.
- Evitar al máximo las interrupciones mientras se escucha a alguien, permitirá estar concentrados en el mensaje.
- Intervenir cuando hayan indicaciones mediante pausas, inflexiones o tonos de voz, preguntas directas, señales no verbales, etcétera. No interrumpir.
- Estar atento a lo que significa la conducta no verbal del interlocutor, permitirá entender bien lo que desea transmitir.
- Indicar que se está prestando atención por medio de señales no verbales, como asentir o negar con la cabeza, mantenerse erguido, etcétera.
- Atender más al fondo que a la forma. Al escuchar es más importante entender lo que se dice (mensaje), que percatarse si se utiliza el lenguaje con propiedad.

INCORRECTO:

- Interrumpir y completar las frases de quien no habla.
- Tener un comportamiento no verbal que indique impaciencia por que termine la conversación.
- Tener prejuicios hacia las personas y los mensajes.
- Minimizar la importancia de los mensajes que se transmiten.

¹⁶ Vid. Ibid. pp. 223-225

- Permanecer en la duda, es decir, no manifestar que no se ha entendido algo completamente.

TÉCNICA PARA ESCUCHAR MEJOR¹⁷:

Evitar impresionarse o intimidarse con el interlocutor.

Seguir escuchando hasta que el interlocutor termine, no interrumpir ni contradecir.

Cuando se este escuchando es necesario aflojar la tensión.

Utilizar pausas del interlocutor para hacer preguntas.

Concentrarse en lo que se escucha, sin opinar o aconsejar.

Hasta que termine el interlocutor, evaluar sus declaraciones, pues el desagrado o desaprobación bloquean la comunicación efectiva.

Analizar lo expresado para interpretar lo que el interlocutor omite.

Recordar que se debe escuchar “entre líneas”, hay que comprender que el contenido de lo expresado no radica en las palabras que use el interlocutor, sino en el sentido en que las usa, de acuerdo a su personalidad

SEGUNDA HABILIDAD: CÓMO HABLAR MEJOR

“Como en el caso de aprender a escuchar, aprender a hablar correctamente representa una habilidad necesaria para el ejercicio de las funciones de mando, y por supuesto, en la práctica de la comunicación administrativa”¹⁸. Algunas consideraciones generales para hablar mejor son: 1. La asintonía del lenguaje, que es la capacidad de sintonizar o adecuar el lenguaje de acuerdo a las características de la persona o público a quien va dirigido un mensaje; 2. La objetividad, es decir apegarse a los hechos y estar abiertos a opiniones; 3. Evitar

¹⁷ Vid. DUHALT Krauss, Miguel F, Op. Cit. p. 55

¹⁸ Vid. FERNÁNDEZ Collado, Carlos, Et. Al., Op. Cit, pp. 226-230.

la verborrea o hablar incesantemente o cuando no es oportuno. 4. Evitar la dispersión, es decir, no perder de vista el tema central del discurso.

Además de lo anterior, es recomendable observar algunas pautas de conducta¹⁹:

CORRECTO:

- Preparar el discurso siempre que sea posible, permitirá al administrador presentarse a un auditorio con la seguridad que da el saber lo que se quiere decir. Además de esta manera no se olvidaran detalles importantes del mensaje.
- Tener en cuenta las características de las personas a quienes se dirigirá el administrador, para poder utilizar un lenguaje adecuado.
- Buscar un objetivo claro al hablar permite que el discurso no se desvíe.
- Utilizar un lenguaje accesible, atractivo, claro y preciso.
- No hablar demasiado lento ni rápido, atropelladamente o en forma ininteligible.
- Apoyarse del lenguaje no verbal, medios audiovisuales, etcétera.

INCORRECTO:

- Hablar demasiado tiempo.
- Hablar por hablar.
- Exageraciones.
- Demostrar inflexibilidad al hablar, es decir, querer imponer puntos de vista.
- Menospreciar o sobrevalorar a la audiencia.

TERCERA HABILIDAD: CÓMO ESCRIBIR MEJOR

¹⁹ Vid. Ibid. pp. 228-230.

Escribir consiste en transmitir ideas, inquietudes, propuestas, puntos de vista y cualquier otro tipo de mensaje, a través de la palabra escrita. Para la comunicación escrita es necesario tener en cuenta que “el vocabulario es en cierto sentido la materia prima con la que se construye cualquier mensaje administrativo, para ampliarlo pocos medios son mejores que leer y aprender los significados correctos de lo leído (...) La sintaxis representa también un ingrediente imprescindible en la comunicación escrita (...) El estilo deriva –en buena medida– de la selección previa que se ha llevado a cabo, tanto como de vocabulario como de estructura sintáctica (...) Finalmente, la presentación es la ropa que viste al mensaje escrito”²⁰. Además, para escribir mejor pueden considerarse los siguientes consejos:

CORRECTO:

- Realizar un boceto de la estructura del escrito, antes de iniciar la redacción, y tener además, presente el objetivo central.
- Elegir vocabulario, sintaxis, estilo y presentación adecuados para las personas a quienes se dirige el escrito.
- Seleccionar un tono (humorístico, informativo, doliente, etcétera) para el escrito.
- Escribir borradores.
- Incluir una introducción, argumento y conclusiones.
- Incluir resúmenes y recapitulaciones en varias partes del escrito.
- Incluir frases bien logradas que resuman las ideas centrales del escrito, especialmente al final.
- Señalar la fuente de datos, cifras y citas.
- Ser cuidadoso con la puntuación.
- Determinar con antelación la extensión del escrito.
- Incluir ejemplos, explicaciones, analogías, etcétera.

²⁰ Vid. Ibid pp. 231, 232.

INCORRECTO.

- Utilizar Indistintamente tiempos y personas verbales, así como abusar en el uso de adjetivos.
- Repetir frecuentemente palabras en un mismo escrito.
- Recurrir a figuras gramaticales complejas.
- Olvidar fondo o la forma de lo que se escribe.
- Exponer ideas incompleta o confusamente.
- Abusar en la utilización de signos de puntuación.
- Enunciar una conclusión sin exponer adecuadamente sus antecedentes.
- Citar sin autorización, cuando tal lo requiere.
- Iniciar el escrito de manera poco atractiva y cerrarlo con una frase irrelevante.
- Olvidar que el escrito se archivará y permanecerá como registro en la organización.
- Rescribir viciosamente lo escrito por subordinados.

CUARTA HABILIDAD: LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

En el ejercicio de la función de mando, según Jorge Pelayo Pinillos²¹, puede practicarse la comunicación no verbal de dos maneras: La casual y la activa. Cuando se utiliza la comunicación no verbal de manera casual, los movimientos no son premeditados, sino que van con la forma de ser del que comunica. En contraste, cuando el comunicador utiliza la comunicación no verbal de forma activa, los movimientos, gesticulaciones, etcétera, son planeados.

La comunicación no verbal, según Pelayo Pinillos²², puede ser: Gestual: Expresiones faciales; kinésica: Movimientos corporales; vocálica: Tono, volumen y ritmo de la voz; táctil: Contacto de piel, proxémica: Distancia entre

²¹ Vid. Ibid pp. 234, 235.

²² Vid. Ibid. pp. 235, 236.

interlocutores. En cuanto a sus funciones éstas son: suplir a la comunicación verbal, repetirla, contradecirla, complementarla, acentuarla y regularla. Por último, con apoyo del autor arriba señalado, se incluyen a continuación algunos consejos prácticos para la comunicación no verbal:

- Estar atento a la emisión y recepción de significados transmitidos de manera no verbal, y verificar el éxito que se tuvo.
- Vigilar atentamente comportamientos no verbales, por una semana, y después, acentuar o eliminar los que lo requieran.
- Comparar significados decodificados por usted con los de otras personas.
- Buscar signos o señales no verbales exclusivos de la organización.
- Si se conocen personas que sean buenos codificadores de mensajes no verbales hay que solicitar su apoyo.
- Realizar esfuerzos concientes para regular la comunicación no verbal en la organización.

QUINTA HABILIDAD: CÓMO CONDUCIR ENTREVISTAS

Tipos de entrevistas administrativas

Por la membresía del entrevistado:

- Internas: El entrevistado pertenece a la organización.
 - Externas: El entrevistado no es parte, ni lo desea, de la organización.
-

Por el tipo de preguntas:

- Dirigidas: Guían al entrevistado como lo desea el entrevistador.
 - No dirigidas: Permiten una amplia gama de posibles respuestas.
-

Por el número de entrevistados o entrevistadores:

- Individual
- Colectiva

Por el estilo del entrevistador:

- De presión: Se caracteriza por la hostilidad manifiesta, pero no necesariamente verdadera, del entrevistador hacia el entrevistado.
 - Neutra: Se caracteriza por la neutralidad manifiesta, aunque no necesariamente verdadera, del entrevistador hacia el entrevistado.
 - Cordial: Se caracteriza por la cordialidad manifiesta, verdadera o falsa, del entrevistador hacia el entrevistado.
-

Por su objetivo:

- De empleo: Recaba la información necesaria para la evaluación de un solicitante a un puesto en la organización.
 - De mantenimiento: Vincula a los miembros de la organización con su ambiente, compañeros y puesto de trabajo.
 - De evaluación: Obtiene información para la retroalimentación respecto al desempeño de un subordinado.
 - Laboral: Obtiene información sobre las condiciones generales de trabajo.
 - De cese: Tiene como fin la renuncia voluntaria o el despido de un miembro.
 - De información: Recaba información sobre el desempeño propio.
 - De opinión: Recaba información en los niveles jerárquicos inferiores relacionada con cuestiones generales de la administración y la toma de decisiones.
 - De quejas: Su finalidad es conocer las quejas formuladas.
 - De servicio y atención: Se realiza para conocer las necesidades de los clientes de la organización.
 - De ventas: Su objetivo es formalizar o cerrar una venta.
 - De compras: Recaba información para adquirir bienes o servicios.
 - De consultoría: Pretende plantear problemas de la organización a consultores externos para obtener de ellos soluciones parciales o específicas.
-

FUENTE: FERNÁNDEZ Collado, Carlos, Et. Al., La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México 1999, p. 237

En el cuadro anterior pudo verse la amplia variedad de entrevistas administrativas, algunos consejos prácticos, según Pelayo Pinillos²³, para conducir cualquiera de ellas, se incluyen a continuación:

CORRECTO:

- Tomar en cuenta los consejos prácticos para escuchar y hablar mejor, expuestos en apartados anteriores.
- Emplear en forma activa la comunicación no verbal.
- Planear la entrevista, definiendo propósitos, duración, lugar, secuencia, ritmo, etcétera.
- Ser flexible al momento de la entrevista.
- Practicar todo tipo de entrevistas.
- Antes y durante la entrevista, crear un ambiente adecuado.
- Resumir por escrito toda la entrevista.

INCORRECTO:

- Utilizar Las mismas estrategias para cualquier tipo de entrevista.
- Realizar una entrevista con dos o más propósitos contradictorios entre sí.
- Perder el control de las emociones durante la entrevista.
- Subestimar a la contraparte en la entrevista.

SEXTA HABILIDAD: CÓMO CONDUCIR REUNIONES ADMINISTRATIVAS

Tipos de reuniones administrativas

²³ Vid. Ibid. pp. 240, 241.

Por su propósito:

- De información: Tiene el propósito de transmitir información
 - De análisis: Su propósito es discutir información
 - De toma de decisiones: Brinda como resultado un acuerdo o decisión.
 - De retroalimentación: Busca recabar información y opiniones de los asistentes de una o varias cuestiones en particular.
 - Mixta: Tiene dos o tres de los propósitos antes descritos.
-

Por su mecanismo:

- La conferencia: Exposición sin debate.
 - Reunión de comité: Un grupo se reúne para discutir y resolver problemas.
 - La mesa redonda: Busca el intercambio de opiniones e información.
 - La junta: Es una reunión contingente.
-

FUENTE: FERNÁNDEZ Collado, Carlos, Et. Al., La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México 1999, pp. 241,242

“Si usted tiene que conducir una reunión administrativa, debe, ante todo, definir como se clasifica ésta, tanto por su propósito como por su mecanismo. Una vez hecho esto, debe mantenerlo en mente al planear y conducir la reunión. Adicionalmente conviene seguir los consejos prácticos que a continuación se enumeran.”²⁴

CORRECTO:

- Tomar en cuenta los consejos prácticos para escuchar, hablar y escribir mejor.
- Planear lo más posible la (s) reunión (es).
- Recibir personalmente a todos los asistentes o participantes de la reunión.

²⁴ Vid. Ibid p. 242.

- Introducir a la reunión y asegurarse de la participación activa de los asistentes.
- Dirigir la reunión y evitar desviaciones o pérdidas de tiempo.
- Subrayar puntos importantes o reformular lo expuesto.
- Propiciar un ambiente de flexibilidad y respeto.
- Recapitular en determinadas ocasiones, durante la reunión.
- Cerrar la reunión con un breve resumen y agradecer la participación y aportaciones de los asistentes.

INCORRECTO:

- No planear la reunión.
- Mostrarse inflexible y prepotente.
- Permitir que los participantes se ataquen verbalmente.
- Pasar de un punto a otro sin aviso alguno.
- Dejar que se desperdicie tiempo.
- Olvidar que se es el conductor de la reunión y no solo un participante.

3.5 LA TECNOLOGÍA Y LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En los apartados anteriores pudieron verse, desde el análisis de la perspectiva de diferentes autores, los requisitos para que la comunicación en las organizaciones sea desarrollada adecuadamente. Aquí, se expone la manera en que la tecnología puede ayudar a las organizaciones para que la comunicación fluya más rápido, evitando además el despilfarro de papel.

La propuesta que se maneja en este apartado es denominada “sistema nervioso digital”, el cual consiste en una red de computo dentro de las organizaciones (Intranet), que a su vez estará conectada a la Internet.

Para definir más precisamente el término “Sistema Nervioso Digital”, Bill Gates señala: “Como el ser humano, la empresa necesita un mecanismo de comunicación interno, un sistema nervioso digital que coordine sus acciones”²⁵.

Y complementando lo anterior: “No importa lo que hoy contemos a nuestro favor, personal, clientela, dinero en el banco, se necesita un flujo rápido de informaciones fiables para agilizar los procesos, elevar la calidad y mejorar la ejecución operativa (...) El flujo de información es la savia vital de la empresa”²⁶. Con un sistema nervioso digital en las organizaciones, se puede tener la información requerida por el personal que sepa lo que debe hacerse con ella, funcionando así como un verdadero sistema abierto.

“El sistema nervioso digital no garantiza las respuestas a todas las preguntas. Pero sí elimina toneladas de papel, junto con los viejos procesos, librando tiempo para que sea posible reflexionar sobre ellas (...) Además el sistema nervioso digital hará posible que los datos fluyan desde los escalones inferiores de la organización, donde está la gente que tiene la información sobre esas preguntas (...) y hasta es posible que muchas de las respuestas. Y lo más importante permitirá que todo eso se haga con celeridad”²⁷.

Por otro lado, “la Internet hace posible que una organización se centre mucho más que en el pasado y cambie la proporción entre quienes trabajan dentro de la organización y los que trabajan fuera en funciones de colaboradores”²⁸. Podrá recordarse que en el capítulo dos se comentó que la comunicación organizacional también contempla el flujo de información entre las organizaciones y su medio; con la Internet esto se facilita.

²⁵ GATES Bill, Los negocios en la era digital, Ed. Plaza Janes, México 1999, p. 45.

²⁶ Ibid p. 26

²⁷ Idem

²⁸ Ibid. p. 163

“La tecnología digital transformará los procesos de producción y los procesos de la organización, y también puede liberar al personal eliminando la lentitud y la inflexibilidad del trámite sobre papel. La sustitución de éstos procesos digitales hace posible que el trabajador de cualificación superior se dedique a cosas productivas (...). Al puesto de trabajo totalmente digitalizado suele llamársele oficina sin papel”²⁹.

Con la oficina sin papel, se simplificarán los procesos y trámites administrativos, además de ahorrar papel. La tecnología digital ayuda a las organizaciones para que la comunicación se lleve a cabo rápida y eficientemente, con ello además se ahorra tiempo que podrá ser empleado en actividades que requieren atención.

En síntesis, la tecnología de la información es una herramienta para que las organizaciones puedan solucionar sus problemas puntualmente, no la solución. Con ella, será posible el flujo ascendente de información, que como pudo verse con antelación, es esencial para la comunicación efectiva.

Con la tecnología informática las organizaciones podrán aprovechar de manera eficiente sus recursos, hacer a sus miembros partícipes de todo lo que se suscita en ellas, simplificar los procesos y trámites administrativos, y ahorrar tiempo para poderlo dedicar a otras actividades de mayor importancia, como por ejemplo, reflexionar sobre los problemas y retos que se enfrentan continuamente, resultantes de la globalización económica. Los administradores deben adoptar la tecnología para apoyarse en el desarrollo de sus funciones, pero en ningún momento deberán pensar que con esto es suficiente.

3.6 PROPUESTA: CURSO DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCIÓN:

²⁹ Ibid. p. 63

Tomando en cuenta los retos y obstáculos que tienen las organizaciones en el marco de la globalización (ver capítulo 1), y considerando además, el papel de los administradores como agentes de cambio y mejora continua, en este apartado se propone un curso de capacitación para optimizar la comunicación organizacional.

El curso está dirigido a administradores y no al personal en general, puesto que son los primeros, los responsables de que la organización funcione como un sistema abierto, aproveche eficientemente los recursos con que cuenta y en donde haya un ambiente adecuado para la motivación, la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación, a fin de alcanzar objetivos organizacionales y metas individuales en tiempo y forma.

DESTINATARIOS:

administradores en general.

OBJETIVOS:

- Concientizar a los participantes, sobre la importancia que tiene la comunicación en la dinámica organizacional, especialmente para propiciar el cambio y la mejora continua.
- La comunicación será considerada, por los asistentes, como un proceso de gran relevancia, que si es descuidado puede convertirse en la principal causa de muerte del sistema (organización).
- Los participantes identificarán en la comunicación un medio, para que los objetivos y metas organizacionales e individuales se cumplan, permitiendo la homeostasis y la entropía negativa.
- Los asistentes entenderán que la comunicación es el medio principal para la participación, además, para lograr el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización.
- Con el curso los participantes adquirirán herramientas teórico-prácticas para estar en posibilidades de detectar los problemas u obstáculos que a la organización se le presentan en materia de comunicación; implementar

mecanismos que concienticen a sus subordinados de su importancia y adoptar modelos, técnicas y métodos que la hagan más fluida.

- Los asistentes conocerán algunas técnicas para una buena comunicación administrativa.

ALCANCE:

Con el curso de capacitación no se pretende resolver todos los problemas de comunicación en las organizaciones, sino ofrecer un apoyo para que los administradores puedan hacer frente a algunas de sus responsabilidades. Además, con el curso se espera marcar la pauta, para que en las organizaciones se instrumenten otros cursos, tanto de inducción como de capacitación, amén de que los demás miembros estén conscientes de la importancia de la comunicación y conozcan técnicas para solucionar algunos problemas frecuentes.

LIMITACIONES:

El curso de capacitación no puede brindar a los administradores todas las respuestas a sus interrogantes en materia de comunicación organizacional, pero sí, despertar su interés por continuar profundizando en el tema y buscarlas por ellos mismos. El curso es tan solo el inicio del camino que han de recorrer los administradores para mejorar la comunicación en sus organizaciones, de ellos dependen los siguientes pasos .

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL CURSO DE CAPACITACIÓN?

Es importante el curso de capacitación (que aquí se propone), porque en él los administradores, encontrarán una respuesta oportuna a algunos de los problemas que en materia de comunicación se presentan, además, el curso ofrece medidas para que, por medio de la comunicación, se permita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y los individuos que las conforman.

En el curso además se pondrá de relieve, que la adquisición de medios y mecanismos para mejorar la comunicación, no es un gasto sino una inversión, que como pocas, puede generar grandes resultados en la organización. Aquí es necesario tener presente que, como comenta en sus clases el Maestro Carlos Fontes, “en administración es mejor ahorrarse problemas que dinero”. Por otro lado, se precisará que los aparatos de radio y telecomunicación no garantizan una buena comunicación organizacional, sino que son solamente medios.

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO

El curso podrá impartirse en las instalaciones que la organización determine y en el horario que resulte más cómodo y adecuado para ella (se sugiere un espacio amplio, ventilado y con suficiente luz, así como el horario matutino, con una duración variable pudiendo ser de 24, 30 y 48 horas)³⁰ y si es requerido en varios módulos (dependiendo de la cantidad de temas, los cuales serán tomados de esta tesis). La dinámica y contenido del curso dependerán de las características y necesidades de la organización, las que serán conocidas a través de un estudio previo.

³⁰ Los espacios y la duración sugerida toma como base algunos cursos de capacitación empresarial impartidos por: el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Virtual Internet y Eduardo Press consultores.

EPÍLOGO: LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La educación, según la teoría de sistemas, puede ser vista como un sistema abierto, compuesta por tanto, de insumos, un proceso interno y un producto final: “las entradas del sistema son fundamentalmente los alumnos, los profesores y los recursos financieros (...) El proceso alude al funcionamiento del sistema educativo y, por consiguiente, a los múltiples problemas que la dinámica del sistema plantea (...) El producto final es el graduado escolar”.¹ La evaluación del producto, requiere que el sistema este en contacto con el medio ambiente, es decir, la sociedad y realimentarse con sus respuestas, sean de aceptación o desaprobación.

La administración educativa, por su parte, es una rama especializada de la administración pública que tiene como funciones planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los objetivos, los procedimientos, las tareas, el personal, los recursos, etcétera, así como motivar, comunicar, evaluar, corregir desviaciones y tomar decisiones, en las organizaciones que tienen encomendado el servicio educativo, a fin de alcanzar resultados deseados.

En complemento a lo anterior, es necesario señalar que “la administración pública, aunque tenga una consideración jurídico-política, debe ser comprendida también como una organización, sometida por tanto a los principios generales de todas las organizaciones (...) Aunque las teorías clásicas de Taylor y Fayol se predicaron respecto de las organizaciones privadas, son susceptibles de aplicación a la administración pública (...) Igualmente las teorías del movimiento de las relaciones humanas, especialmente las referentes al comportamiento humano en las organizaciones y las que hacen de la motivación un factor principal, han tenido lugar en las organizaciones públicas (...) Por último, existe hoy la tendencia a

¹ PUELLES Benítez, Manuel de, Elementos de administración educativa, Ed. Ministerio de educación y ciencia de España, España 1980. p. 49.

considerar las organizaciones bajo el enfoque de sistemas, es decir, a examinarlas bajo los principios de totalidad, interrelación e interdependencia”² (véanse escuelas del comportamiento organizacional en el capítulo 2).

Así, la administración educativa al servirse de los aportes de las escuelas del comportamiento organizacional, ha de poner en práctica actividades como la comunicación (analizada en esta tesis), que permitan a todos los interesados en la educación, integrarse e interactuar a fin construir consensos que conduzcan a una nueva educación, acorde con la realidad del S. XXI y que beneficie a la población en su conjunto, igualmente, deberá hacer uso de las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y el conocimiento, (véase el capítulo 3). Pues, como señala Manuel de Puelles Benítez, “frente a una administración heredada del pasado, esencialmente ordenancista e inspectora, se alza hoy la necesidad de una administración altamente cualificada y tecnificada, capaz de asegurar las complejas funciones que le competen y, en definitiva, preparada para garantizar el funcionamiento y efectividad de los sistemas educativos actuales”³.

En suma, la administración educativa “debe encauzar y dirigir el cambio educativo a fin de no desembocar en el caos. Debe (...) sentar las bases precisas para que la información circule de modo fluido desde la cúspide a la base y viceversa, debe favorecer la comunicación entre los centros de investigación docente y las escuelas, debe estimular y fomentar la participación de todas las fuerzas sociales interesadas en la educación, especialmente los cuerpos docentes, debe en fin, favorecer la autonomía creciente de los centros escolares y la necesaria y efectiva relación de éstos con la comunidad”⁴.

Además, como se comentó en el capítulo primero, frente al marco de la globalización en cuyo seno imperan factores como la rentabilidad y el

² Ibid p. 48.

³ Ibid p. 36.

⁴Vid. Ibid p. 36.

pragmatismo, emerge la necesidad de fomentar valores y actividades que permitan a los individuos crecer de manera personal y profesional.

Finalmente, el autor de esta tesis tiene la convicción de que la comunicación, como es vista en esta tesis, puede beneficiar a las instituciones educativas, pues, al construir consensos, será posible que la educación se desarrolle en beneficio de las mayorías. Fomentando el trabajo en equipo, no el individualismo, la participación, no la apatía, la integración, no la atomización, la inclusión, no la exclusión, el crecimiento de la organización y sus miembros, en lugar del fortalecimiento organizacional a costa de la manipulación y la explotación de los individuos que la conforman. Solo así será posible que las instituciones educativas puedan ofrecer servicios tendientes a formar más y mejores ciudadanos, que hagan de nuestro país y del mundo un mejor lugar para vivir.

CONCLUSIONES

Como se comentó en el capítulo I, en estos primeros años del S. XXI, la realidad que se vive en el mundo está enmarcada por el paradigma de la globalización económica, que plantea como propósito fundamental la construcción de un mercado mundial. Este situación fomenta el individualismo, la competitividad, la eficiencia, la calidad y la rentabilidad, anteponiéndose a la cultura, las tradiciones, los valores y el beneficio de los pueblos. Lo que a su vez, está originando segmentación social, mayores diferencias de clase y el total predominio de lo económico.

El autor de esta tesis considera que ciertamente el paradigma de la globalización no representa la mejor opción para los países del mundo, pues, es un proceso con muchas contradicciones y que conlleva, además, efectos negativos que solo agudizarán más los problemas económicos, sociales, culturales y políticos de las naciones, tales como, la exclusión, el desempleo, la inequidad de oportunidades, la segmentación social, la ignorancia y la manipulación vía medios masivos de información, la corrupción y la impunidad, y además, las apartarán cada vez más de la verdadera democracia, pues no es posible que los ciudadanos opinen, participen y construyan juntos cuando no tienen lo mínimo necesario, para poder pensar en otra cosa que no sea su supervivencia.

En el marco de la globalización, las naciones deberían de pugnar por minimizar sus efectos negativos y generalizar los beneficios. La globalización debe adaptarse a la realidad de los países y no la realidad de los países a la globalización, es decir, la globalización debe ser vista como un medio para satisfacer las necesidades y alcanzar los ideales humanos. Por ello, debe anteponerse el beneficio común, al de los grupos hegemónicos.

En el contexto de la globalización, las organizaciones están enfrentando una serie de retos, que a su vez, están determinados por diversos fines, que también establecen su razón de existir, sin embargo igualmente lo es, que todas las

organizaciones tienen como común denominador que están formadas por personas con diferentes necesidades, expectativas y sueños, cuya satisfacción, representa la fuente de energía que impulsa a esos sujetos a esforzarse y crear, amén de alcanzar objetivos y metas organizacionales. Así, se hace patente la importancia de acciones humanas como la comunicación, que es el medio por excelencia para la negociación y la participación que lleve a construir consensos, que a su vez, sean la base para el desarrollo de las organizaciones y el crecimiento personal y profesional de sus miembros, como pudo verse en el capítulo II con el plan Scanlon.

Esta idea quizá parezca absurda en un mundo donde la rentabilidad y el pragmatismo son el factor común que parece guiar y dar sentido a todas las actividades humanas, sin embargo, el autor de esta tesis considera que el logro de objetivos organizacionales y la satisfacción de las necesidades y metas de sus miembros, no están en oposición, ya que al cumplirse estas últimas será mayormente posible alcanzar en tiempo y forma los resultados de las organizaciones a fin de que puedan hacer frente a los retos que la globalización les impone.

Como se comentó en el capítulo II, la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de información que tiene lugar entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, intercambiar vivencias y experiencias, a fin de satisfacer necesidades y metas individuales, alcanzar mejor de manera más rápida los resultados organizacionales y construir sociedades horizontales con más opciones de vida y libertad.

Las principales funciones de la comunicación en las organizaciones son: 1. De producción, que consiste en informar como realizar trabajos e incluye actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de

problemas, sugerencias de ideas, etcétera. 2. De innovación, que incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas. 3. De mantenimiento, que consiste en mantener la autoestima, socializar a la gente, se ocupa de la información y la relación de la persona con el medio ambiente físico y humano, confirma la opinión del individuo como competente y valioso, compensa y motiva al personal a integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

Desde la perspectiva de la Administración Científica, la comunicación en las organizaciones, sería predominantemente formal, oficial, vertical, lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras, sobre todo descendente, con poca libertad para el manejo de contenidos y relaciones fuera de lo estipulado, su propósito, lograr que se ejecute el trabajo, aumentar la productividad y la eficiencia, sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados. Por tales motivos la propuesta de comunicación de la administración científica no ofrece elementos, que puedan servir para los fines del presente trabajo de tesis.

Por su parte, la Escuela Clásica se inclinó por una administración normativa y prescriptiva. Sin embargo, a diferencia de Taylor, elaboró en forma más clara el papel de los flujos de comunicación en las organizaciones y las restricciones impuestas a la comunicación por la estructura organizacional. Además, consideró la posibilidad de ejercer una comunicación directa y horizontal, en el caso de ser necesario; esto pudo observarse en lo que se denominó “puente de Fayol.

El “puente de Fayol” representa la aceptación de que la comunicación es un elemento necesario, hasta para los modelos organizacionales más rígidos.

La comunicación en la escuela de las relaciones humanas, desempeña un papel fundamental en el liderazgo, la formación de grupos formales e informales, la motivación y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la administración, como único medio para conocer las necesidades la gente, infundir confianza y establecer estilos participativos. Así, como para el cumplimiento de objetivos organizacionales y la satisfacción de necesidades y metas individuales.

La Escuela de Sistemas reconoce la necesidad de estudiar las interacciones de los subsistemas en una organización y se centra en la comunicación como la clave para analizar y entender las organizaciones como sistemas sociales. La comunicación, así, es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total. Es el armonizador de la organización, el orquestador de sus partes.

La organización debe tomar en cuenta que está formada por personas y que existe para las personas, por lo que debe dar mayor importancia y empeñarse más en que los procesos como la comunicación se desarrollen de manera plena, integrando no atomizando, propiciando la participación y el crecimiento de sus miembros, motivando el intercambio de energía con el medio ambiente, permitiendo la afluencia de ideas, propuestas, quejas y observaciones que ayuden a la construcción de la organización y a la detección puntual de desviaciones que puedan desvirtuar el esfuerzo organizacional.

Para superar las barreras de la comunicación se debe utilizar la retroalimentación, alentar la comunicación cara a cara, aprender a escuchar.

La comunicación administrativa, vista en el capítulo 3, es un proceso que ocurre dentro de las fronteras de la organización como sistema, o entre ésta y otros sistemas en su ambiente, y que tiene como propósito aprovechar mejor los recursos e influir en el mayor rendimiento de la organización para el cumplimiento de resultados. Las habilidades para la comunicación administrativa son las

relativas a escuchar, hablar, escribir, la comunicación no verbal y la conducción de entrevistas y reuniones administrativas. Escuchar es el acto conciente de poner atención a lo que alguien dice, hablar correctamente representa una habilidad necesaria para el ejercicio de las funciones de mando, y por supuesto, en la práctica de la comunicación administrativa, Escribir consiste en transmitir ideas, inquietudes, propuestas, puntos de vista y cualquier otro tipo de mensaje, a través de la palabra escrita. En el ejercicio de la función de mando puede practicarse la comunicación no verbal de dos maneras, la casual y la activa, cuando se utiliza la comunicación no verbal, de manera casual, los movimientos no son premeditados, sino que van con la forma de ser del que comunica. En contraste, cuando el comunicador utiliza la comunicación no verbal de forma activa, los movimientos, gesticulaciones, etcétera, son planeados.

Con la tecnología informática las organizaciones podrán aprovechar de manera eficiente sus recursos, hacer a sus miembros partícipes de todo lo que se suscita en ellas, simplificar los procesos y trámites administrativos, y ahorrar tiempo para poderlo dedicar a otras actividades de mayor importancia, como por ejemplo, reflexionar sobre los problemas y retos que se enfrentan continuamente, resultantes de la globalización económica.

Por último, como se vio en el epílogo de este trabajo, la administración educativa como cualquier otra disciplina, debe adoptar elementos que le permitan mantenerse al día, aplicando técnicas, métodos y haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y el conocimiento, para satisfacer las necesidades de sus miembros, cumplir sus metas, y alcanzar en tiempo y forma los resultados organizacionales. La administración educativa debe encauzar y dirigir el cambio educativo a fin de no desembocar en el caos. Debe sentar las bases precisas para que la información circule de modo fluido desde la cúspide a la base y viceversa, debe favorecer la comunicación entre los centros de investigación docente y las escuelas, debe estimular y fomentar la participación de

todas las fuerzas sociales interesadas en la educación, especialmente los cuerpos docentes.

La educación requiere del esfuerzo integrado de todos (as) los que están interesados en ella (Estado, empresas, padres de familia, alumnos, población en general), y la administración educativa es la responsable de hacer que esto se cumpla, es por ello que debe fomentar la comunicación dentro y fuera de la institución escolar, con miras a propiciar la participación, la colaboración y el trabajo en equipo, que permitan que la educación satisfaga las necesidades, requerimientos y expectativas crecientes del país, y siga manteniéndose como derecho inalienable de todos los mexicanos (as).

BIBLIOGRAFÍA

1. AREYANO Enrique C. La estrategia en comunicación como un principio de interacción- integración en las organizaciones, en revista Razón y Palabra, Suplemento especial, Año 3, Enero-Marzo de 1998.
2. BECK Urwick, Qué es la globalización, falacias al globalismo, respuestas a la globalización, Ed. Paidós Ibérica S.A., España 1998.
3. CORRAL Corral, Manuel de Jesús, Comunicación y ejercicio utópico en América Latina, Ediciones del lugar donde brotaba el agua, México 1999.
4. CHIAVENATO Idalberto, Administración, proceso administrativo, Ed. Mc Graw Hill, Colombia 2001, tercera reimpresión.
5. CHIAVENATO Idalberto, Teoría general de la administración, Ed. Mc Graw Hill, quinta edición, México 2000.
6. DONOSO Torres, Roberto, Mitos y educación, el impacto de la globalización en la educación, Ed. Espacio editorial, Argentina 1999.
7. DUHALT Krauss, Miguel, Técnicas de comunicación administrativa para jefes y supervisores, Ed. UNAM, México 1979
8. ELIZONDO Huerta, Aurora, La nueva escuela II, Dirección, liderazgo y gestión escolar, Ed. Paidós, México 2001.
9. FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México 1999.

10. FERRER Aldo, De Cristóbal Colón a Internet: América Latina y la Globalización, Ed. FCE, Argentina 2001.
11. FLORES de Gortari, Sergio, et. al., Hacia una comunicación administrativa integral, Ed. Trillas, México 1973.
12. GALVÁN Escobedo, José, Tratado de la administración general, Ed. INAP, México 1980.
13. GATES, Bill, Los negocios en la era digital, Ed. Plaza Janes, México 1999.
14. GONZÁLES Alonso, Carlos, Principios de comunicación, Ed. Trillas, México 1999
15. GONZÁLES Mendoza, Luis Héctor, La comunicación educativa en horizontes sociológicos, Ed. UPN, México 2000.
16. HAMPTON, David R., Administración, Ed. Mc Graw Hill, México 1999.
17. HARMON M. et. al., Teoría de la organización para la administración pública, Ed. FCE, México 1999.
18. KATZ, Daniel, et. al. Psicología social de las organizaciones, Ed. Trillas, México 1989.
19. KOONTZ Harold, et. al., Administración, una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, México 1997.
20. KREITNER Robert, Psicología social, Ed. Mc Graw Hill, México 1997.

21. LÓPEZ Caballero, Alfonso, Cómo dirigir grupos con eficiencia, Ed. CCS, España 1999.
22. MARTÍNEZ Ávila, Alejandra, Sociología de las organizaciones, Ed. Mc Gras Hill, México 1997.
23. MEGINSON Et. Al., Administración, concepto y aplicaciones, Ed. CECSA, México 2001.
24. MINER Jhon B., El proceso administrativo, Ed. CECSA, México 1985.
25. NICHOLSON, Trist, Cómo mejorar su equipo de trabajo, 52 claves para ser un jefe ideal, TM Editores, Ed Macci, Colombia 1994.
26. PAOLI J. Antonio, Comunicación e información, Ed. UAM-Trillas, México 1990.
27. PUELLES BENÍTES, Manuel de, Elementos de administración educativa, Ed. Ministerio de educación y ciencia, España 1980.
28. ROGERS E. et. al. La comunicación en las organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, México 1980.
29. TORRE Zermeño, de la, et. al., Taller de análisis de la comunicación 1, Ed. Mc Graw Hill, México 1994.
30. WALDO Dwight, Administración pública, Ed. Trillas, México 1967.