



**UNIVERSIDAD DE
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN.**

**ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN.**

PRESENTA:

OSCAR NATIVIDAD ROBLES LINARES.

ASESOR DE TESIS:

LIC. OSCAR RICARDO CASTILLO BRIBIESCA.

Coatzacoalcos Veracruz.

Septiembre de 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE.

Introducción.....	1
<u>Capítulo 1: Comunicación</u>	2
1.1 Antecedentes de la comunicación.....	3
1.2 Definición de comunicación....	7
1.3. Comunicación no verbal.....	10
1.3.1 Modalidades de la Comunicación No Verbal.....	11
1.3.2 Funciones de la Comunicación no Verbal según Ekman.....	12
1.3.3 Comunicación Corporal (Kinésica).....	14
1.3.4 Comunicación	
Paralingüística.....	18
1.3.5 Comunicación No verbal espacial (Proxémica).....	19
1.4. Comunicación Verbal.....	22
1.4.1. Diálogo.....	25
1.4.2. Condiciones fundamentales del diálogo.....	25
1.4.3. El mensaje escrito.....	27
1.5. Elementos del proceso de comunicación.....	28
1.5.1 Niveles de comunicación.....	30
1.6. Modelos de Comunicación.....	31
1.6.1. Modelo de la comunicación de Aristóteles.....	31
1.6.2. Harold Laswell y su modelo de “concatenación o encadenamiento lineal.....	32
1.6.3. Shannon y la teoría de la información.....	33
1.6.4. Paul Lazarfeld y su teoría de la comunicación en dos etapas.....	35
1.6.5. Modelo de la comunicación de W. Schramm.....	36
1.6.6. Esquema de la comunicación de David K. Berlo.....	38

1.6.7. Abraham Moles. La Sociodinámica de la cultura.....	39
1.6.8. Los modelos de “sistema social” y de “usos y funciones” de la comunicación.....	41
1.6.9. Jean Cloutier “EMIREC”.....	42
<u>Capítulo 2: Comunicación Organizacional</u>	45
2.1. Cultura Organizacional.....	46
2.2. Comunicar y organizar.....	48
2.2.2. El conjunto Organizado.....	49
2.2.3. El resultado de la acción de organizar.....	51
2.3. Teorías de la Organización.....	53
2.3.1. La corriente racionalista.....	53
2.3.2. Enfoque Behaviorista.....	55
2.3.3. Enfoque Sociológico.....	58
2.3.4. La escuela gerencia.....	59
2.3.5. Teoría de Simon.....	60
2.3.6 Teoría de Barnard.....	62
2.4. Comunicación Organizacional.....	64
<u>Capítulo 3: Definición de grupo y redes de Comunicación</u>	66
3.1. Definición de Grupo.....	67
3.2. Tipos de Grupos.....	68
3.2.1. Grupos primarios y secundarios.....	68
3.2.2. Grupos formales e informales.....	69

3.2.3. Grupos orientados hacia una tarea y grupos experienciales.....	69
3.3. Tipos de Grupos Organizacionales.....	70
3.3.1. Grupos de Coordinación.....	71
3.3.2. Grupos de dirección.....	72
3.4. Desarrollo del grupo.....	73
3.5. Redes y flujo de comunicación dentro de una organización.....	75
3.5.1. Comunicación descendente.....	75
3.5.2. Comunicación ascendente.....	77
3.5.3. Comunicación Horizontal.....	79
3.6. Tipos de redes de Comunicación.....	81
3.6.1. La comunicación en rueda.....	82
3.6.2. La comunicación en “Y”.....	83
3.6.3. La comunicación en “X”.....	84
3.7. El rumor dentro de la Organización.....	85
3.8. El Organigrama.....	86
<u>Capítulo 4: Medios de comunicación y organización</u>	96
4.1. ¿Cómo escoger el canal óptimo de comunicación dentro de la organización?.....	97
4.2. Clasificación de los medios de comunicación dentro de la organización.....	101
4.3. Tipología de la Comunicación en las organizaciones.....	103

4.3.1 Memorando.....	105
4.3.2 Boletín interno.....	107
4.3.3 Periódicos o gacetas.....	108
4.3.4 Revista interna-externa.....	110
4.3.5 Panfletos.....	112
4.3.6 Manuales.....	113
4.3.7 Tablero de información general.....	115
4.3.8 Buzón de quejas y sugerencias.....	116
4.3.9 Teléfono.....	118
4.3.10 Fax.....	119
4.3.11 Internet.....	120
4.3.12 Intranet.....	121
4.3.13 Reuniones con el personal y juntas administrativas.....	123
4.4. Importancia de la comunicación y medios en la organización.....	125
Conclusión.....	127
Bibliografía.....	133

I.Introducción

La comunicación es un proceso complejo que llevamos a cabo diariamente pues es imposible no hacerlo. Al comunicar intervienen múltiples factores y elementos como son emisor, mensaje, receptor, el tiempo y el espacio principalmente, ya que además de una ciencia, es un proceso natural e instintivo que sirve básicamente para el intercambio de información.

En el ámbito organizacional de las empresas la comunicación juega un papel fundamental, y es de todas las disciplinas de la que quizá no se puede dejar de prescindir. Las empresas pequeñas, medianas o grandes requieren del flujo de información interna pues es la manera en que operan los empleados y la forma en que diariamente se identifican con la misma, creando lo que se conoce como cultura organizacional; de la misma forma se genera información hacia el exterior que interesa a ciertos sectores sociales y que los pueden llegar a beneficiar o perjudicar directa o indirectamente.

Todo dentro de una empresa también comunica y tiene una razón de ser, uno de los principios básicos para entender la comunicación organizacional es precisamente el intercambio constante de información y los medios electrónicos o escritos (según sea el caso) de los que se vale y fungen como el canal a través del cual se emite el mensaje.

Resulta interesante saber cuáles son los cambios que genera la comunicación organizacional no a nivel administrativo, sino para dirigir, distribuir y ejecutar las funciones que a cada quien le corresponden dentro de la empresa^[R1],^[O2] para ello, es necesario establecer niveles jerárquicos el cual se representa a través del organigrama, un esquema que sitúa y da importancia a cada uno de los elementos que conforman la empresa.

CAPITULO I. COMUNICACIÓN.

1.1. Antecedentes de la comunicación.

Para hablar de los orígenes la comunicación es necesario retroceder a la formación del universo mismo y por ende, a la de nuestro planeta tierra hace unos 4500 millones de años aproximadamente, en el que por espacio de unos 3 mil millones de años solo hubo vida en los océanos; desde ese entonces se establecieron diferentes lenguajes entre las plantas y organismos celulares, pero no cabe duda que el lenguaje entendido como un conjunto de códigos necesario para establecer la comunicación tuvo en el Homo Sapiens (hombre que piensa) cerca de 40 mil millones de años atrás un revolucionario sistema de comunicación.

La necesidad de comunicar de los antepasados surge en su lucha por sobrevivir, pues tuvieron que adoptar mecanismos para expresarse y transmitir sus conocimientos, por medio de gritos, sonidos guturales, pinturas, utensilios, etc. que formaron parte de la cultura de aquellos tiempos y fueron evolucionando progresivamente. Estas formas de comunicación en nuestros días pueden parecer obsoletas o poco ortodoxas, pero sentaron las bases en el desarrollo de los procesos de comunicación.



Las pinturas rupestres en las cavernas se consideran la primera forma de expresión por parte de nuestros antepasados.

El lenguaje escrito más remoto es el “sumerio”, originado en Mesopotamia alrededor del año 3500 a.C., el cual consistía en signos cuneiformes que a su vez representaban los sonidos de las sílabas. El signo fue una forma de expresión, un cambio generado en el hombre ante las circunstancias muchas veces adversas en las que vivía. La comunicación se resume en el alfabeto, un sistema de signos gráficos que se utilizan en la escritura, aunque su origen radica en Fenicia, fueron los Griegos quienes difundieron y perfeccionaron el sistema básico de las culturas modernas.



El “Sumerio” es considerado el lenguaje escrito más remoto y sus signos cuneiformes representan los sonidos de las sílabas.

Cientos de años más tarde luego de la escritura alfabética surgió la imprenta, que dicho sea de paso no fue la primera forma de comunicación escrita, más bien fueron los manuscritos. Sin embargo el invento de Gutenberg fue el primer instrumento que permitió la impresión de escritos muchos de ellos en serie, el ejemplo más claro de este tipo de producción fueron los libros, cuyo contenido era meramente filosófico, sobre las ciencias Naturales y sociales.

A diferencia de los libros su antecesor los manuscritos se caracterizaron por ser obras de arte anónimas a las que los autores no marcaron un estilo propio y que, además, sufrieron constantes agregados por parte de sus lectores, ya que eran copiados a mano por los interesados en poseerlos. En esa época, su función básica fue primordialmente recreativa y quizá después educativa.

La imprenta no parece ser un invento extraordinario para muchos, pues tarde que temprano en base a la comunicación oral se desarrollaría una forma de plasmarlo en papel, el mérito de Gutenberg fue grabar en relieve el dibujo de la letra o signo conveniente para establecer la comunicación, en principio fue un proceso complejo, pues para entender este tipo de signos era necesario, aunque no sencillo saber leer y escribir. Lo que es impreso hasta nuestros días se ubica dentro de los primeros lugares de aceptación entre los medios de comunicación.

En el caso del lenguaje, existen muchas teorías que tratan de explicar su origen, las cuales se contraponen debido a un debate que existe hasta nuestros días: ¿El lenguaje es producto de la evolución, de la necesidad fisiológica, mera intención para comunicarse o simplemente una conducta aprendida por parte de nuestros antepasados? Para responder a estas preguntas, y tener un criterio propio, es necesario revisar algunas hipótesis o teorías sobre el origen del lenguaje.

La hipótesis divina de carácter religioso y basada en el libro del “Génesis” plantea que Dios da la capacidad al hombre para nombrar a todos y cada uno de los seres de este mundo.

La teoría Onomatopéyica sostiene que el lenguaje primitivo fue el resultado de los intentos del hombre por imitar algunos de los sonidos de los animales y de la naturaleza que en su momento lo rodeaban hace miles de años.

La teoría evolucionista se considera una de las más lógicas ya que plantea que el lenguaje se da durante el proceso de evolución del ser humano de Homínido a Hombre, y aunque con exactitud no se puede determinar la era y el año en el que se estableció el lenguaje, científicamente se sabe que el Homo sapiens debido a su capacidad de razonamiento pudo haber establecido y desarrollado su capacidad lingüística.

La teoría Cognitiva es interesante y su contenido se resume en el concepto de que “el pensamiento está antes que el lenguaje. Esto es, de acuerdo a la capacidad que tengamos para pensar, mejor capacidad para comunicarnos e interactuar tendremos.

En contraste la teoría reguladora refuta a la teoría cognitiva, ya que plantea que el idioma influye o determina la capacidad mental, esto es, que todos los seres humanos tenemos un mecanismo de lenguaje de manera innata, y es esta forma de lenguaje la que nos da capacidad intelectual y de razonamiento.

Finalmente la teoría tradicionalista nos dice que el lenguaje es uno de los mayores enigmas de la vida que difícilmente podrán resolverse a corto plazo, ya que es difícil establecer un origen acerca de ello

En lo que personalmente podemos estar de acuerdo, es que actualmente la mayoría de los hombres conciben a la comunicación no como una ciencia, ya que, es necesario conceptualizarla como un proceso, el cual se puede definir como una serie de eventos que ocurren de manera consecutiva, en un orden y tiempo definidos, nosotros en nuestra vida cotidiana podemos comunicarnos no porque realmente lo queramos bajo la necesidad de informar, hay situaciones en que sin hacer uso de la palabra también comunicamos es necesidad más que una ciencia^{[R3],[O4]}

Pero entonces ¿a qué se debe que exista una ciencia de la comunicación? El análisis es el siguiente, basado en un ejemplo del tipo Oral, para establecer una conversación primero se parte de una idea que nace de la mente (cerebro), es ciencia porque existen elementos que hacen posible su desarrollo los más básicos: el emisor, el mensaje o idea y el receptor, los cuales necesitan una secuencia lógica, reglas y técnicas para poder informar y descifrar un mensaje, esto nos lleva a poder provocar un efecto en nuestro receptor ya que a través del mensaje podemos socializar, persuadir, manipular entre muchos otros efectos y sentimientos capaces de lograr a través de la palabra.

1.2. Definición de Comunicación.

Antes de abordar las diferentes concepciones de comunicación es necesario establecer los principios de la comunicación humana, todos los individuos nos comunicamos siempre, sin importar dónde estemos o cómo vivamos (es omnipresente). Es imposible no comunicarse (es inevitable). Una vez que se comunica un mensaje no es posible borrarlo (es irreversible).

La comunicación es predecible. El hombre persigue objetivos al comunicarse. El objetivo primario o fundamental es “ejercer control sobre su entorno para obtener algún beneficio físico, económico o social”, existe un propósito. Por esto como decía Isócrates hace más de 2000 años, *“hemos construido ciudades e impuesto leyes y creado las artes, y la palabra (la comunicación) nos ha ayudado a obtener prácticamente todas las cosas”*.¹[R5][O6]

La comunicación es personal, pues cada persona interpretará una situación de comunicación de acuerdo con sus intereses, creencias y valores socioculturales y personales.

También se afirma que la comunicación es continua pues es un proceso que tiene historia y futuro, es transaccional debido a que los elementos involucrados en el proceso de la comunicación son interdependientes; además la comunicación se establece por medio de señales verbales y no verbales, tanto del emisor como del receptor.

¹ Mc Entee Eilee. “Comunicación Oral”. 2da. ed., México 2004, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 160.

Por otra parte este proceso requiere inteligibilidad, pues para que se lleve a cabo un evento de comunicación, las personas involucradas en él deben ser capaces de compartir signos y significados semejantes, de manera que se entiendan. La efectividad en la comunicación requiere la capacidad de comunicar en diferentes contextos.

Hunt elaboró una lista de diez variables que considera más importantes, en el esquema una situación de comunicación en particular puede variar de acuerdo a la situación o al contexto.

Variable.	Descripción.
1. Grado de formalidad.	Puede variar desde muy formal a muy informal.
2. Grado de interacción entre las personas.	Puede haber mucha o poca interacción.
3. Claridad en el propósito.	Puede ser explícito o vago no explícito.
4. Grado de proximidad.	Puede llevarse a cabo cara a cara o por un medio interpuesto entre el emisor y el receptor.
5. Clima general.	Puede ser cálido, clima en que las personas se portan de una manera considerada con los demás, o frío, clima en que las personas se portan de una forma defensiva.
6. Duración de la interacción.	Puede ser corta o larga.
7. Efecto potencial.	El efecto de la interacción puede haberse logrado intencionalmente o no, es decir, el mensaje fue planeado o no planeado
8. Posibilidad para la retroalimentación.	Puede variar desde solicitar la retroalimentación hasta desalentarla.

9. Grado de flexibilidad.	Respecto de los temas y el comportamiento de comunicación permitidos durante la interacción, esta puede variar desde muy flexible hasta inflexible.
10. Participación de las personas en la interacción.	La participación de las personas en una situación de comunicación en particular puede variar desde muy participativa hasta no participativa.

Cuadro 1.1. Algunas variables en el contexto de la comunicación según Hunt.

El significado y contexto de Comunicación es muy basto e interesante ya que ha tenido muchas acepciones, los Griegos por ejemplo, la asociaban al término “logos” cuyo significado principal era el de argumentar y persuadir, por encima de lo que la mayoría relaciona actualmente como tratado o ciencia.

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín “**communicare**” que puede traducirse como “poner en común o compartir algo”.

Bajo estos principios se puede definir “comunicación” como un acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse y a conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea. La comunicación se constituye en una necesidad creciente para conducir al hombre al punto culminante de su vida^{[R7].}^[O8]

En el caso de la Biología como parte de las ciencias naturales nos dice que la comunicación es un comportamiento gestual y/o vocal destinado a transmitir de manera voluntaria: información, ideas o sentimientos que parten de los impulsos eléctricos que genera nuestro cerebro.

La psicología nos dice que la comunicación es un proceso de interacción social, basada en transmitir mensajes e información de un individuo a otro a través de símbolos, señas o señales, el cual repercute no solo física sino emocionalmente en uno o en otro.

Para la sociología la comunicación es un campo de estudio que explora principalmente la información, la manera en que puede ser percibida, transmitida y entendida, así como el impacto o efecto que ciertos mensajes pueden provocar en la sociedad.

Es importante no perder vista el concepto de comunicación dentro del presente trabajo ya que el enfoque es de tipo organizacional, es decir, el conjunto de herramientas y técnicas que hacen posible el flujo de información dentro de una empresa y por ende, de los que ahí trabajan, esto con el objetivo principal de tener un mejor desempeño en sus actividades cotidianas. Más adelante se definen los medios por los cuales se difunden los mensajes.

1.3. Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal se refiere a *“todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales”*. Una seña o señal se refiere a *“un elemento del comportamiento y presencia de un organismo que es recibido por los órganos sensoriales de otro organismo y que afecta su comportamiento”*.

Estas señas o señales son gestos, movimientos de la cabeza o corporales, postura, expresión facial, la mirada, proximidad o cercanía, tacto o contacto corporal, orientación, tonalidad de voz y otros aspectos vocales, el vestuario y el arreglo personal.

Y es que, la comunicación no verbal complementa la comunicación verbal para reforzarla, contradecirla, sustituirla, acentuarla y regularla o controlarla, se refiere a todo aquél significado que un mensaje puede contener además de las palabras orales o escritas.

1.3.1. Modalidades de la comunicación no verbal.

Una lista de modalidades de la comunicación no verbal podrían incluir:

a) Movimiento corporal o conducta kinésica, gestos u otros movimientos corporales, incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura.

b) Paralenguaje: vocalizaciones, ciertos sonidos no lingüísticos, como la risa, el bostezo, el gruñido y ciertas distorsiones o imperfecciones del habla, como pausas repentinas y repeticiones.

c) Proxémica: utilización del “espacio social y personal y la erección que se tiene de éste”.

d) Olfato.

e) Sensibilidad de la piel al tacto y la temperatura.

f) Uso de artefactos, como el vestuario y el arreglo personal.

La comunicación no verbal “no es un sistema aislado, sino que es parte del sistema verbal”, sirve para apoyar el sistema en varias formas, según la intención o el objetivo de la fuente o a pesar de su intención.

1.3.2. Funciones de la comunicación no verbal según Ekman.

EKMAN ha señalado las seis funciones de la comunicación no verbal que son las siguientes.

1. Repetir. A veces con la comunicación no verbal, la fuente simplemente repite lo que se ha dicho. Por ejemplo, cuando se le explica a una persona que la mejor manera de tomar una raqueta de tenis es imaginar que está saludando a alguien; demuestras tu observación con el gesto.

2. Sustituir. Cuando el orador levanta las manos para pedir silencio, este acto sustituye la petición verbal.

3. Contradecir. Cuando una persona dice: “Éste es un asunto de suma importancia; debemos estar vitalmente interesados en ello”, pero su postura y expresión facial u otras señales no verbales comunican que no tiene interés en el asunto, muestra mensajes conflictivos. Presenta un mensaje con su comunicación verbal y otro muy diferente con la comunicación no verbal.

4. Complementar. Esta función, en muchos aspectos, es opuesta a la de contradecir. En ocasiones la conducta no verbal complementa o amplía el mensaje verbal. Por ejemplo, cuando una persona dice: “Me alegro de poder mostrarle este producto” y todo su cuerpo refleja el orgullo que siente por lo que muestra. En este caso, los elementos verbales y los no verbales del mensaje se complementan.

5. Acentuar. Los actos no verbales sirven como puntos de exclamación: acentúan antes del mensaje verbal. Cuando una persona señala con el puño, truena los dedos, golpea el podio o golpea el suelo con el pie, lo hace para poner énfasis en lo que dice.

6. Regular o controlar. En las situaciones interpersonales, los actos no verbales pueden regular el flujo de la conversación. Muy seguido un cambio en la posición del cuerpo, en el contacto visual, en la expresión facial u otro movimiento corporal o gestos son señales. Pueden indicar que no se entiende el mensaje, que al receptor no le interesa el mensaje, que el receptor quiere hablar o que la fuente desea ceder la conversación a otra persona, etcétera.

La comunicación no verbal no ocurre al azar, está determinada por ciertas reglas socioculturales, la cuales pueden cambiar de acuerdo al tiempo y el espacio. Algunas reglas de la comunicación verbal serían las siguientes:

- No apuntar a las personas con el dedo.
- Evitar salirte en medio de una conferencia.
- No bostezar cuando hablan las personas.
- Guardar silencio cuando una persona habla.
- Entrar lo más callado posible al llegar tarde a una clase.
- Hacer saludo general cuando llegas a platicar con un grupo.

El significado de un mensaje no verbal depende del contexto en que se encuentra. Un gesto puede ser mal interpretado por las personas que no atienden al contexto en el que se hace.

La dificultad de interpretar una señal no verbal depende de la variabilidad de circunstancias que pudieran existir en torno a ésta. En este sentido, la variabilidad de circunstancias y el contexto en que observamos la comunicación no verbal dan señales para interpretar el mensaje, pero es difícil hacerlo de manera correcta en un acto de comunicación no verbal; por tanto, no debemos cerrarnos a una o dos interpretaciones de los mensajes no verbales observados.

Tenemos que estar conscientes de que puede haber numerosas razones para explicar determinada conducta no verbal de una persona en una situación particular.

1.3.3. Comunicación corporal (Kinésica).

La palabra **Kinésica** se deriva del griego *kinen*, que significa “mover”.

Uno de los objetos de estudio de la Kinésica han sido los movimientos y los gestos corporales. Ekman y Friesen (1969) señalan que ciertos gestos, que ellos denominan emblemas, son sustitutos no verbales para las palabra o frases específicas, como afirmar o negar algo con el movimiento de la cabeza.

Los emblemas se usan cuando se dificulta o se imposibilita el uso de las palabras para comunicarse. Por ejemplo, en los deportes, jugadores y árbitros se comunican por medio de gestos.

Otras funciones de los gestos y movimientos corporales que Ekman y Friesen señalan son los signos de ilustración, de afecto, de control, y de adaptación.

Signos de afecto: son expresiones faciales que reflejan el estado emocional de la persona. Puede reforzar o contradecir el mensaje verbal.

Signos de control: Son movimientos corporales y gestos faciales que monitorean y controlan la comunicación verbal con la otra persona. Proveen la retroalimentación que se necesita para saber si entiende el mensaje, si se necesita aclararlo, como ponerse la mano en la oreja, muestran cuando se puede iniciar una aportación o cuando se va a terminar de hablar.

Signos de adaptación: son movimientos y gestos faciales, sin intención de comunicar. Son esfuerzos para adaptarse a las necesidades físicas e inmediatas, como un grito de dolor.

El rostro humano presenta diversas emociones. La cara presenta emociones múltiples y no un estado emocional determinado. A esta combinación de emociones Ekman y Friesen las llaman *fusiones afectivas*. Así mismo,

Haggard e Isaacs (1966) descubrieron las expresiones micro mentales, que se refieren a las emociones que se reflejan en los cambios de expresión que ocurren en cuestión de segundos, como pasar de una sonrisa a un gesto facial de enojo y luego a un gesto de asombro.

Ellos afirman que estas expresiones micro momentáneas revelan los estados emocionales reales de las personas, que son condensados en el tiempo por procesos represivos. Por lo regular, son incompatibles tanto con la expresión aparente como con las palabras. Por ejemplo, las fusiones de varias emociones pueden aparecer en la cara de diferentes formas, debido a que las emociones se revelan en diferentes partes en la cara, tal es el caso de las cejas levantadas expresan sorpresa, mientras que los labios fuertemente cerrados expresan enojo

Ekman y Friesen consideran que hay siete presentaciones primarias de emociones que son comunes en diferentes culturas: felicidad, enojo, miedo, sorpresa, tristeza, disgusto e interés. Las diferencias culturales en cuanto a la presentación de estas emociones, aparentemente resultan del contexto y no de la manera en que se muestra la emoción. DeVito se refiere a este punto en una interesante observación:

Las amplias variaciones en la comunicación facial que observamos en diferentes culturas parecen reflejar las reacciones que son permisibles y las que no son, en vez de una diferencia en la forma en que estas emociones son expresadas en la cara.

De esta manera DeVito afirma que las reglas de presentación de las emociones dictan cuales emociones se deben expresar y en que momento. Para aplicar las reglas, DeVito considera que aprendemos ciertas técnicas de manejo facial.

TÉCNICA.	FUNCIÓN.	EJEMPLO.
Intensificar.	Exagerar un sentimiento.	Exagerar sorpresa cuando los amigos te dan una fiesta para hacerles sentir bien (que sepan que agradeces su esfuerzo).
Desintensificar	Disminuir un sentimiento.	Disminuir tu alegría en presencia de un amigo que no recibió tan buenas noticias como tú.
Neutralizar	Esconder un sentimiento.	Disimular tu tristeza para no deprimir a los demás.
Sustituir	Responder o sustituir la expresión de una emoción por otra.	Expresar alegría para sustituir un sentimiento de desilusión al no recibir el regalo o premio que esperabas.

Cuadro 1.2. Técnicas de manejo facial según DeVito.

La mirada o la conducta visual es otro gesto facial que los investigadores han estudiado. Se han identificado varias funciones de mirada, como por ejemplo:

- a) Regular o controlar la retroalimentación.
- b) Mantener el interés y/o la atención del receptor.
- c) Señalar que el canal de comunicación está abierto y que se puede participar en la conversación.
- d) Señalar la naturaleza de la relación entre los participantes en una conversación.

- e) Compensar la distancia física.
- f) Evitar la mirada para expresar respeto por la privacidad del otro, o bien para bloquear el estímulo visual.

El tacto es otra forma de comunicación no verbal. Igual que en el caso de la mirada, tanto tocar como evitar tocar tiene significado. Éstos son algunos significados que se dan a través del tacto:

- Emociones positivas: suele expresar una relación íntima, de amor, de aprecio, apoyo o interés sexual.
- Travesura: comunica que no se desea tomar en serio una situación o idea.
- Control: el tacto controla las conductas, actitudes o sentimientos del receptor. Puede tener varios significados, como comunicar ordenes implícitas, dominación y poder. En algunas sociedades la persona con estatus social mayor, por ejemplo, esta que puede tocar al otro; no viceversa.
- Conducta ritual: se usa para ciertas conductas rituales, como saludarse, despedirse, bautizarse, etcétera.
- Conducta relacionada con la tarea: a veces se usa el contacto relacionado con alguna tarea para comunicar una actitud de servicio; por ejemplo, cuando el estilista indica el corte deseado del cliente tocándole el pelo mientras describe lo que piensa hacer.

1.3.4. Comunicación Paralingüística.

Paralingüística: Estudio de la expresión de los mensajes no verbales producidos por la voz. Todos complementamos nuestra lengua con señas. Trager categoriza de la siguiente manera los componentes del Paralenguaje.

- Calidades de la voz: involucran la amplitud y control del tono, ritmo y articulación, así como la resonancia de la glotis y del labio vocal.
- Vocalizaciones:
 1. caracterizaciones vocales: reír, llorar, gemir, bostezar, eructar, tragar, inhalar o exhalar profundamente, toser, hipar, quejarse, gritar, silbar, pijar, tararear, suspirar, carcajearse, sollozar, murmurar, chiflar, carraspear, jadear, susurrar, estornudar, etcétera.
 2. calificativos vocales: volumen (muy alto a muy bajo, y velocidad (muy lenta o muy rápida).
 3. Segregados vocales: vocalizaciones con tono uh-huh, “um”, “mmm”, “uh”, “oh”, lo mismo que sus variantes.

Todos estos son fenómenos acústicos que percibimos al escuchar la voz humana. Son fenómenos acústicos muy variados; con base en ellos los receptores hacen juicios principalmente acerca de cuatro tipos de información:

- a) las características personales del emisor, como aspecto físico, clase social, sexo, nivel de educación y región geográfica.
- b) su actitud hacia el receptor.
- c) su personalidad.
- d) su estado emocional.

1.3.5. Comunicación no verbal espacial (Proxémica).

Proxémica: ²área del conocimiento que investiga sobre como las personas utilizan el espacio para comunicar mensajes. Se refiere al estudio de la manera en que el hombre percibe, estructura, utiliza sus espacios personales y sociales.

Un tema de interés dentro de la Proxémica es el espacio interpersonal, el cual se refiere a que las personas mantienen ciertas distancias o espacios entre sí, los cuales definen su relación interpersonal, dicho de otra forma es una burbuja que protege al individuo y que se “expande o contrae dependiendo de varios factores, entre ellos el de la relación que se permite entre las personas y los demás”.

El antropólogo Edwar T. Hall ha identificado cuatro distancias interpersonales que definen las relaciones entre las personas en la cultura Estadounidense:

1.- La distancia íntima (de 0 a 0.5 m). permite que las personas se acerquen de manera que lleguen a compartir el calor y el olor de los cuerpos. La fase cercana de la distancia íntima se reserva para arrullar a los bebés, tener sexo, consolar y forcejear.

2.- La distancia personal (de 0.5 a 1.2 m).Permite tocar a los demás si extendemos nuestros brazos. A esta distancia ya no se siente el calor del cuerpo del otro, pero sí se detectan los olores fuertes.

3.- La distancia social (de 1.5 m a 3.5 m). Tiene dos fases. Cuando interactuamos de manera informal con compañeros de clase o amigos.

² H. De la Mota Ignacio. “Enciclopedia de la comunicación”. México,1994. Ed. Noriega Editores.Pág 1165.

4.- La distancia pública (de 3.5 m en adelante). Brinda la protección del espacio ante la presencia de extraños. A esta distancia, un movimiento amenazante da la oportunidad de escapar o tomar una acción defensiva.

Cada distancia a su vez, tiene una fase cercana y otra distante, de manera que el propio Hall identificó ocho distancias personales que definen las relaciones interpersonales.

Otra área de investigación que estudia la Proxémica tiene que ver con el territorio, que deriva del espacio interpersonal, y se refiere a la identificación de una persona o grupo con determinado espacio y territorio. Se reconocen tres tipos de territorialidad.

1. Territorios primarios: objetos, áreas, eventos, ideas, etc, que el individuo posee, a los cuales se refiere usando los artículos posesivos: mi/mis, tú/tus, su/sus.

2. Territorios secundarios: son objetos o áreas que no son de la propiedad del individuo, pero que ha usado o se le han asociado; por ejemplo, un lugar en un restaurante que la persona siempre ocupa, el sitio donde acostumbra estacionar su carro, etc.

3. Territorios públicos: áreas que son accesibles para la mayoría de las personas, como un parque y una alberca públicos, la plaza comercial, etc.

Dentro del estudio de la territorialidad se reconocen formas en que los individuos ponen su señal en cierto espacio o territorio que les pertenece de alguna manera. A estas formas se les llama *indicadores*. Goffman estableció los siguientes tipos de indicadores.

- Indicadores céntricos: son objetos que ponen las personas para indicar que cierto espacio les pertenece; por ejemplo la mochila que pone el alumno sobre la silla para indicar que se sentará ahí.
- Indicadores periféricos: son formas de delimitar un territorio y separarlo de otras personas o grupos; por ejemplo, el poner una barda que fija la extensión de una casa y otra.
- Indicadores de sello: se refieren a sellos o marcadores puestos en un objeto o territorio que indican la titularidad de este; por ejemplo, las iniciales de una persona en su ropa.

1.4. Comunicación Verbal^[R9],^[O10]

“El lenguaje es una cosa muy pobre. Se llenan los pulmones de aire, vibra una pequeña hendidura en la garganta, se hacen gestos con la boca, y eso estremece el aire; y el aire hace vibrar a su vez, un par de membranas en la otra cabeza... y el cerebro capta toscamente el mensaje. ¡Cuántos circunloquios y qué pérdida de tiempo...!”³^[R11]^[O12]

La comunicación verbal es aquella que a diferencia de la No verbal se vale de la palabra para poder dar un mensaje, son la forma más común y cotidiana en que se relacionan las personas; a su vez, esta se clasifica en dos tipos: la comunicación oral y escrita, ambas con sus semejanzas y diferencias, sus ventajas y desventajas.

En cuanto a sus semejanzas tanto el lenguaje oral como el escrito necesita de los elementos básicos del proceso de comunicación es decir, un emisor, un mensaje y un receptor, tampoco podemos desligar la comunicación oral de la escrita en el proceso de aprendizaje, al contrario, ambas se relacionan estrechamente con el estilo cognitivo de cada individuo, es decir, algunas personas prefieren ver lo que se les enseña (responden a estímulos visuales), en tanto que otras aprenden o captan una idea porque la escuchan (responden a estímulos verbales). Es necesario entonces el uso adecuado de diversos estímulos para la adquisición del aprendizaje.

El hablar y escribir son lenguajes que demandan una distribución específica en sus formas gramaticales; es decir, no podemos escribir de la misma forma en la que hablamos, el lenguaje escrito demanda una mejoría en su estructura, la sintaxis, ortografía y semántica. La comunicación oral es más espontánea y difícilmente el individuo en el momento del habla atiende a todos los

³Davis Flora. “La comunicación No verbal”; Madrid, España 2000. Ed. Alianza. Pág. 270.

señalamientos anteriores. Se podría afirmar entonces que el lenguaje escrito es apropiado para ser leído, mientras que el oral está diseñado para ser oído.

En el siguiente cuadro se establecen las diferencias entre el lenguaje escrito y el lenguaje oral.

COMUNICACIÓN ESCRITA	COMUNICACIÓN ORAL
La comunicación escrita es diferida (el lector tarda bastante hasta que lee el escrito que ha hecho el autor).	La comunicación es espontánea. El emisor puede rectificar, pero no borrar lo que ya ha dicho. El receptor está obligado a comprender el texto en el momento de la emisión tal y como se emite. No importa que el receptor reconozca algún rasgo del código.
Canal visual. El receptor lee el texto con la vista. El canal visual tiene una capacidad de información superior al auditivo.	El canal es auditivo. El receptor comprende el texto mediante el oído.
El receptor percibe los signos del texto simultáneamente (todos a la vez). Este hecho implica diferencias en las estrategias de comprensión de los dos canales.	El receptor percibe los distintos signos del texto sucesivamente (uno tras otro).
Comunicación elaborada. El emisor puede corregir y rehacer el texto, sin dejar rastros. El lector puede escoger cómo y dónde quiere leer el texto (en qué orden, la velocidad, etc.).	La comunicación oral es inmediata en el tiempo y en el espacio. La oral es más rápida y ágil.
Comunicación duradera. Las letras se graban en un soporte estable y	La comunicación es efímera. Los sonidos son perceptibles solamente

perduran. El escrito adquiere valor social de testigo y registro de hechos.	durante el tiempo en que permanece en el aire.
Utiliza pocos códigos no verbales: distribución espacial del texto, otros signos visuales. Alta frecuencia de referencias (referidas al mismo texto): él, aquél, mío, algunos, etc. Utiliza soluciones formales: relativo, compuesto, participios latinos, tiempo futuro, etc. Uso frecuente de estructuras más complejas.	Utiliza mucho los códigos no verbales: la fisonomía y los vestidos, el movimiento del cuerpo, la conducta táctil, el Paralenguaje (registro, articulación, risa, llanto, expresiones como ah, hum, etc.) En una comunicación normal, el significado social de los códigos no verbales es de 65%, contra 35% de los verbales.
No hay interacción durante la composición. El escritor no puede conocer la reacción real del autor. El contexto es poco importante. El escrito es autónomo del contexto a medida que se escribe el texto.	Existe interacción y retroalimentación por parte del receptor. El contexto influye y coadyuva al proceso comunicativo.

Cuadro 1.3. Diferencias entre el lenguaje escrito y oral.

Así pues, podemos concluir que la unidad de comunicación oral es el diálogo entre dos o más personas, mientras que la escrita utiliza el texto.

1.4.1. Diálogo.

Para la comunicación verbal existen múltiples formas de desarrollarla, ya que no se limita a una simple conversación entre dos o más personas. Hay que partir de la idea de lo que es un diálogo, cuyo significado resulta ambiguo, pero puede entenderse como “un proceso de intercambio de información, a través de la comunicación oral, en una relación cara a cara entre dos personas”.

Cada diálogo lleva una intención, un propósito, formara parte de una secuencia de actos y parte de la idea central de lo que deseamos comunicar a los demás. Para que los mensajes lleguen a nuestros receptores de la manera más fiel, existen factores internos y externos, condiciones que son necesarias para lograr la comunicación eficaz.

1.4.2. Condiciones fundamentales del diálogo.

-Disposición a cambiar. En la experiencia comunicativa del diálogo hay que tener presente las necesidades del hombre. Entre ellas se puede hallar el deseo de influir y persuadir sobre las personas. Si queremos lograr esto, debemos tener presente que cuanto más dispuestos estemos a ajustar nuestras ideas a medida que se profundiza en la relación, más posibilidades tendremos para el intercambio de experiencias e ideas.

-Código común. Es muy importante que a la hora de establecer una conversación, utilizar la misma terminología que la de la otra persona, si utilizamos palabras con significado distinto se corre el riesgo de distorsionar la información. Para ello es necesario tener una codificación común y continuar con la comunicación, evitando las discusiones por palabras que desvían del propósito fundamental del diálogo.

-Marco de referencia recíproco. Los sistemas de valores, las suposiciones básicas y los propósitos deben ser respaldados, aceptados y, todavía mejor, compartidos por ambos participantes si es posible. Es por demás difícil poner en común un pensamiento, cuando no sucede se crean supuestos, puntos de vista subjetivos y obviamente se descontrola nuestro proceso de comunicar. En resumen: el marco de referencia nos remite a sistema de valores, suposiciones básicas y al interés mutuo de comunicarse.

-Respuesta o retroalimentación. Un requisito por demás indispensable dentro de la comunicación oral es el que exista una respuesta, de alguna manera es el indicativo más congruente para saber que nuestro receptor está entendiendo el mensaje. Claro está que la respuesta debe ser congruente y apropiada según lo que hablamos. Si se sigue así ambas personas pueden participar activamente dentro de la charla.

-La libertad de expresión. El participante en un diálogo tiende a reconocer primero el terreno, o sea, la capacidad de aceptación y respeto entre él y el interlocutor. Si la actitud es abierta y comprensiva por parte del receptor, el emisor se sentirá con más libertad para expresarse, sin temor al rechazo. Se debe crear un clima de confianza y seguridad.

-Repetición y formulación de los datos, indispensable para transmitir y recibir información. En términos cologiales a esto se le llama redundancia. La redundancia permite que el mensaje llegue al receptor a pesar de los ruidos u otras interferencias, como puede ser el límite de la memoria para recordar los detalles con precisión. Los emisores tienen la necesidad de asegurarse de que el contenido del mensaje se comprenda muy bien, por lo que las ideas básicas deben formularse de diferentes formas para asegurar la comprensión de la información emitida.

1.4.3. El mensaje escrito.

Es importante señalar que hay personas que poseen un estilo más detallado al momento de escribir y otras que prefieren ser más directas y concisas. Aunque cada individuo posea su propio estilo o modo de escribir, no hay que perder de vista que lo que se expresa por escrito debe ser claro y congruente, al igual que debe respetar las normas de puntuación y de ortografía.

Se llama enunciado a la unidad mínima de comunicación; dentro de esta se encuentra la oración, cuya estructura está conformada por un sujeto (persona, animal o cosa que ejecuta determinada acción), un predicado (la acción que realiza el sujeto y en la cual es necesaria que exista un verbo) y un verbo, que es núcleo de la oración. Se pueden eliminar componentes dentro de una oración, pero jamás el verbo, pues esta unidad es la única que conlleva tiempo, modo y persona; en muchas ocasiones éste, de manera aislada, es el que forma la oración. En la comunicación escrita el uso de puntos y comas, además de otros signos de puntuación no se refieren únicamente a una cuestión de estilo personal, son símbolos necesarios establecidos para reforzar el sentido, del texto y hacer más clara su comprensión.

Algunos errores más frecuentes en los textos escritos son los siguientes:

- Mal uso de preposiciones; estas alteran el sentido del mensaje y crean confusión en el receptor; pues no se sabe con claridad a qué se está refiriendo el emisor.

- Falta de claridad y congruencia en las ideas expuestas.

- Mal uso o carencia de puntuación.

- Vocablos mal empleados.

- Falta de concordancia entre los elementos expuestos (categorías gramaticales).

- Mala ortografía.

1.5. Elementos del proceso de Comunicación.

En el proceso de comunicación humana intervienen diferentes elementos, los más importantes y que se definen a continuación son:

- a) Emisor (codificador).
- b) Símbolo.
- c) Mensaje (código).
- d) Receptor (decodificador).
- e) Canal.
- f) Retroalimentación (estímulo-respuesta)

a) El emisor es la fuente, es el elemento donde se origina el mensaje. En la comunicación humana, la fuente tiene que ver con una persona o grupo de personas, el emisor en tal caso es la persona (no siempre física en el caso de medios impresos por ejemplo) quien al comunicar su idea la codifica en símbolos creando así lo que conocemos como un mensaje, el cual se origina en la mente del emisor.

b) El símbolo en el estudio de la comunicación humana se refiere a aquellas cosas que tienen un significado para alguien; los símbolos pueden ser verbales, es decir, las palabras habladas o escritas, o no verbales como mover la cabeza para comunicar “sí” u otros gestos. También llegan a ser gráficos, como los dibujos que comunican “estacionamiento sólo para minusválidos” y “no fumar”. Otros ejemplos de símbolos tiene que ver con la Proxémica que es la distancia que mantiene una persona de otra cuando se comunican. Para la mayoría de los individuos estos símbolos tiene un significado. Sin embargo un mismo símbolo posee distintos significados para diferentes personas, o sucede que lo que es un símbolo para alguien no lo es para otro.

c) El mensaje (código) se entiende por la unidad, idea o concepto, que lleva en sí mismo una dosis de información útil como enlace o unión entre el emisor y el receptor, en el supuesto de que ambos posean el código que permita la decodificación. David K. Berlo enumera otros tres factores que destacan en el mensaje: el código, el contenido y el tratamiento⁴. El *código* es el modo, la forma en que se estructuran en él los símbolos o mensajes, quedando traducidos o convertidos en un lenguaje comprensible para el receptor o para el canal que lo decodificará y pondrá en otro o en el mismo código. *El contenido* se relacionará directamente con la selección de todo el material que sea de utilidad para poder expresar un propósito o un mensaje. Por *tratamiento* se entiende el modo en que el mensaje se presenta, la frecuencia con que se emite, el énfasis que se le da y su intención.

d) Receptor (decodificador) tiene que ver con la persona que recibe e interpreta el estímulo del emisor, puede asumirse como la persona que al recibir el mensaje lo decodifica y de esta manera toma un significado para él. Asimismo K. Berlo intercala un proceso de codificación y decodificación en el espacio comprendido entre la emisión y la recepción del mensaje: *“el codificador es el que toma las ideas de una fuente y las elabora y ordena en un código determinado, bajo la forma de un mensaje”*⁵

e) Canal es el medio por el cual el estímulo o mensaje se pasa de la mente del emisor a la mente del receptor. Cualquier medio que permita que se envíe el mensaje es un canal. El aire, se considera un canal por que funciona como un medio a través del cual viajan las ondas sonoras de la voz humana. De acuerdo con la clasificación de Abraham Moles acerca de los canales, estos se dividen fundamentalmente en dos: fisiológicos y técnicos. Entre los fisiológicos se encuentran el sonido, el tacto, el oído y la vista. Los canales técnicos son el canal

⁴ Galeano César Ernesto. “Modelos de Comunicación”. Buenos Aires, Argentina, 1997. Ed. Macchi. Pag. 146.

⁵ Ídem.

sonoro y los representados por la radio, el cine, la televisión, la prensa y la fotografía.

f) La retroalimentación es un proceso de reacción causa-efecto que se produce entre la salida y la entrada de uno o todos los elementos que integran un acto de comunicación. Su función primordial es obtener un mejor ajuste y a la vez complementar la información emitida. Este proceso no se puede producir sin la emisión del mensaje, excepto en una forma primaria y, tal vez, impersonal.

g) El ruido se refiere a cualquier interferencia en el proceso de la comunicación. Puede ser externo, es decir, originarse en el ambiente, como un sonido, un olor o un gesto que distrae. Es interno cuando sale de la misma fuente o del receptor, como será un dolor físico, cansancio, recuerdos o sentimiento de rechazo hacia alguien.

El acto comunicativo no puede prescindir de cualquiera de estos elementos los cuales han sido analizados por innumerables estudiosos, filósofos interesados en el lenguaje del hombre.

1.5.1. Niveles de Comunicación.

Otro aspecto importante del contexto de la comunicación es el nivel en el que se realiza esta. Se reconocen principalmente cuatro niveles de comunicación.

1. La *comunicación intrapersonal* que se refiere a los diálogos que tiene la persona consigo misma, la persona se comunica a nivel intrapersonal cuando piensa, el pensamiento es un diálogo interno.

2. La *comunicación interpersonal* tiene que ver con el diálogo entre dos personas, incluso si estas no llegan a comprender en un 100% el lenguaje de la otra, por ejemplo si nos comunicáramos con un sordomudo.

3. La *comunicación en grupo pequeño* es la que incluye de tres a siete personas.

4. Finalmente se encuentra la *comunicación en público*, se relaciona con aquella comunicación en la que el individuo presenta un mensaje a más de siete personas es decir a una audiencia^[R13][O14]

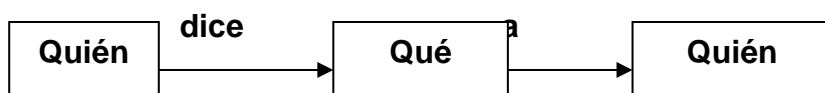
1.6. Modelos de Comunicación.

A lo largo de la historia se han hecho múltiples investigaciones que defina una teoría de la Comunicación, los investigadores han realizado sus trabajos en base a la experiencia y el sentido común, muchos de estos modelos se han ido perfeccionando, complementando en diversas partes del mundo.

Hablamos de que nunca ha existido una teoría de la comunicación, tomando en cuenta de que esta constituye un proceso y no una ciencia, pues al comunicar no poseemos un conocimiento exacto y mucho menos razonamos en la mayoría de los casos sobre lo que los demás nos dicen.

1.6.1. Modelo de la Comunicación de Aristóteles.

Cada acto de comunicación es “inmediatez” pues no siempre estamos preparados para comunicar. Desde que el lenguaje humano ha existido se han hecho múltiples y exhaustivas investigaciones sobre la misma, de los primeros y más aceptables modelos de comunicación que se conocen está el del filósofo Griego Aristóteles, hombre culto y conocedor de todas las ramas del saber quién pregunta:

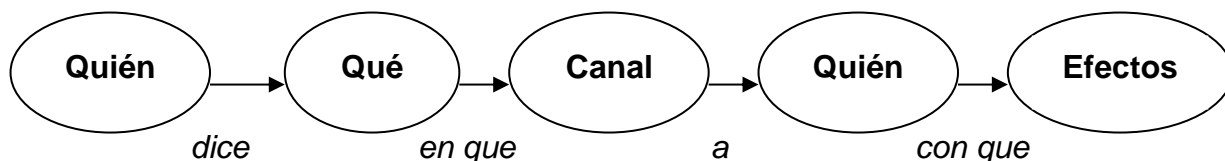


Esquema de la Comunicación de Aristóteles

Estos elementos fueron los principales a desarrollarse, más tarde tendrían una terminología propia: emisor, mensaje y receptor. En cualquier estatus o nivel social el acto comunicativo se lleva a cabo de la misma forma, los medios de comunicación son un complemento y cumplen una función meramente informativa y de entretenimiento en nuestros días.

1.6.2. Harold Lasswell y su modelo de “concatenación o encadenamiento lineal”.

La investigación de la comunicación empezó como investigación de la comunicación de masas, después de la primera guerra Mundial (1914-1918); en 1948 el estadounidense Harold D. Lasswell, planteó de nuevo los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, su fórmula denominada de “concatenación o encadenamiento lineal” agregó dos elementos nuevos en relación al modelo de Aristóteles haciéndose cinco preguntas:



Esquema de la comunicación de Harold Lasswell.

Las primeras investigaciones de Lasswell datan de los años 20, y de una manera concisa agrupa los cinco puntos fundamentales de la comunicación.

En la fórmula “quién” es el emisor, el origen y fuente de la comunicación, dice qué se refiere al mensaje, al que Lasswell analiza como información en términos estadísticos, su canal lo enfoca como el medio para transmitir, en este caso los medios de comunicación, luego quién constituye al receptor, esto bajo el enfoque de Lasswell corresponde a la cantidad universo a la que llega el mensaje y finalmente el efecto corresponde al impacto y análisis contenido en cualquier mensaje.

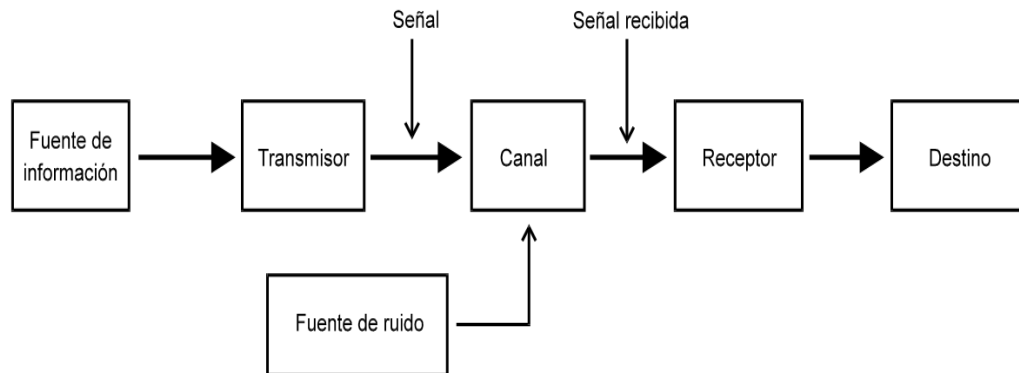
Aunque no se puede considerar como plagio, la fórmula de Lasswell fue evidentemente una mejora a la de Aristóteles, y de ahí basados en el modelo de Lasswell hubo modificaciones y precisiones para hacer más clara la comunicación y bajo un enfoque diferente.

1.6.3. Shannon y la teoría de la información.

Desde mediados de los años treinta se efectuaron en Estados Unidos tentativas de construcción de máquinas eléctricas capaces de efectuar operaciones lógicas. De este modo, los ancestros de nuestras computadoras habrían sido creados con la primera “calculadora electrónica”, en 1947, en la línea de los trabajos de Shannon.

En efecto en 1939, Shannon había publicado un famoso artículo que explicaba de qué manera ecuaciones y razonamientos podían expresarse mediante transmisores eléctricos y conexiones. Los trabajos considerados precursores de las teorías de la comunicación presentan dos características: se refieren a la transmisión unilateral y se interesan de manera cuantitativa por la técnica de transmisión.

Claude Shannon un ingeniero de la empresa Bell, se adelantó en el tiempo a su profesor Wiener y dio a conocer una primera formalización de los problemas de información en un sentido exclusivamente lineal y de traducción eléctrica. En 1948, luego en 1949, nuevos escritos de Shannon demuestran claramente que toma la palabra “comunicación” en el sentido de “información” y de “circulación de información”. Los trabajos de Shannon son muy específicos y su esquema del “sistema general de comunicación” prevaleció en la mayoría de los análisis sobre información e incluso en diferentes modelos de comunicación verbal que siguieron a la época.



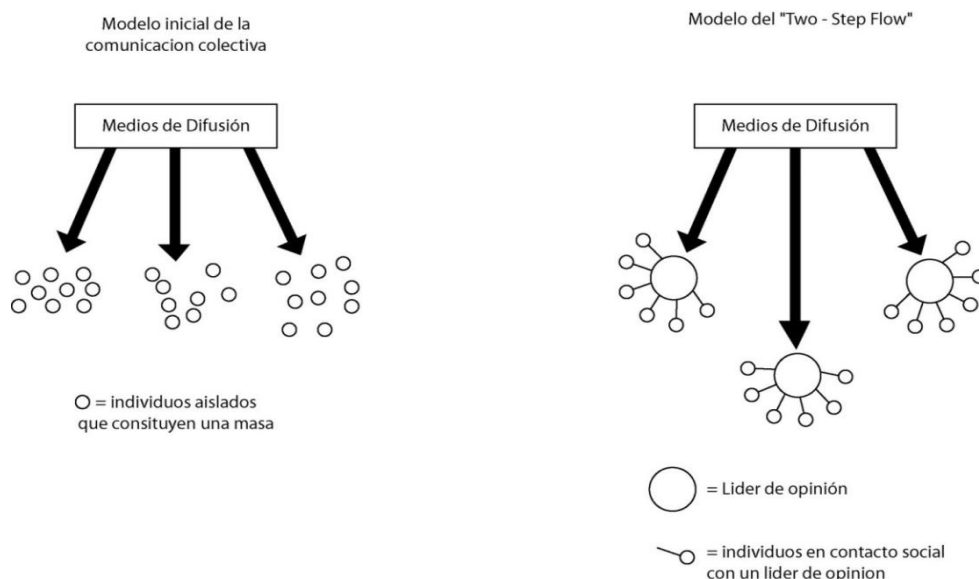
Esquema de la comunicación de Shannon [R15][O16]

1.6.4 Paul Lazarsfeld y su teoría de la comunicación en dos etapas.

Otro estudioso de la comunicación fue Paul Lazarsfeld quién desarrollo una teoría en compañía de Elihu Katz en plena guerra fría. El modelo Two – Step Flow que fue planteado por Katz y Lazarsfeld estudia la comunicación en dos etapas para explicar su impacto en la opinión pública.

El fundamento se encuentra en el fortalecimiento de la comunicación interpersonal frente al efecto independiente de los medios en la conformación de la opinión. Se plantea que los medios hacen fluir las ideas y que estas llegan a los sectores activos de la población: los líderes, para luego, en un segundo paso, fluir por los actores pasivos.

Según este modelo los líderes de opinión tienen más cercanía y uso de los medios, así como mayor interrelación social. Además, cuentan con una alta percepción de su propia influencia en otras esferas de la población. La sociedad es comprendida como una red de relaciones sociales. Se diferencian aquí los procesos de recepción y atención, frente a los de respuesta, ya sea en sentido de aceptación o de rechazo.



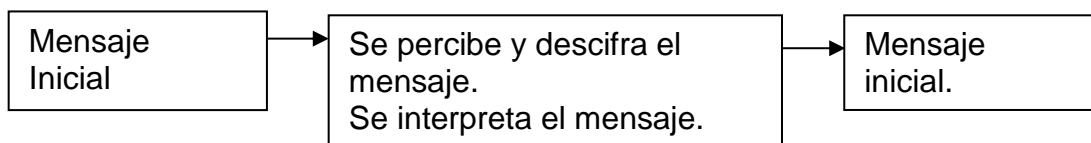
Esquema de la Comunicación de Paul Lazarsfeld.

1.6.5. Modelo de la comunicación de W. Schramm.

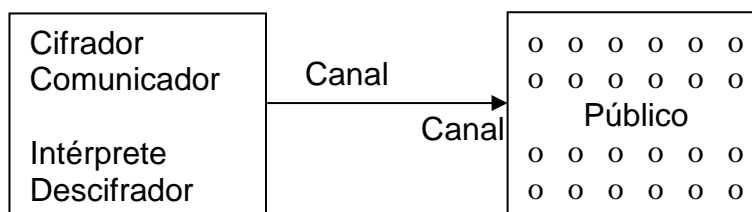
Por otra parte, W. Schramm, sostiene que se produce un proceso de comunicación interpersonal cuando existen campos comunes de experiencia entre el emisor y el receptor. Schramm pone especial atención a lo que él define como procesamiento del mensaje y que se da tanto en el emisor como en el receptor independientemente de que el medio físico utilizado sea diferente al que utilice el receptor para obtenerlo.

El mismo científico lleva a cabo la esquematización de un caso en el que el receptor esté en posibilidad de escoger un mensaje entre varios que se le presentan simultáneamente. A esta situación la define como "factor de selectividad", el cual resulta de dividir la esperanza de recompensa entre el esfuerzo necesario para interpretarlo.

Nuevamente Schramm, esquematiza el proceso de un mensaje cuando éste es emitido por un medio masivo de comunicación y se explica en la manera como se selecciona un mensaje sobre otros que viajan en un mismo canal técnico hacia un público determinado.



$$\text{Factor de selectividad} = \frac{\text{Esperanza de recompensa}}{\text{Esfuerzo necesario.}}$$



Esquema de la Comunicación de Schramm.

1.6.6. Esquema de la comunicación de David K. Berlo.

Indudablemente, uno de los científicos que han ayudado a fundamentar la ciencia de la comunicación es David K. Berlo quien coloca de forma independiente al codificador y al decodificador. De este modo, el codificador se encarga de adecuar el mensaje y el decodificador de hacerlo llegar con su dimensión original al receptor.

De la misma forma enumera los factores de la comunicación humana en cada etapa del proceso. Así, en la fuente intervienen las técnicas, las actitudes, el nivel de conocimiento y la situación sociocultural. En el mensaje, los elementos, su estructura, el tratamiento, el contenido, el ruido y el código. En el canal la vista, el oído, el tacto, el olfato y el código, y en el receptor, los mismos elementos que en el receptor.

Es importante señalar en este punto que toda forma de comunicación implica:

- Un emisor. Que puede ser una persona, grupo o empresa.
- Un canal físico definido o definible, por el que circulan los mensajes.
- Un receptor. Que observa cierto comportamiento derivado de la experiencia en que participa.
- Un repertorio de signos o elementos comunes, en los que se apoya el emisor para componer su mensaje y donde el receptor intenta identificar la naturaleza de los elementos recibidos.
- En muchas ocasiones, el emisor y el receptor sólo tienen en común parte de la recepción del mensaje, que será el único punto de apoyo para la comunicación efectiva.

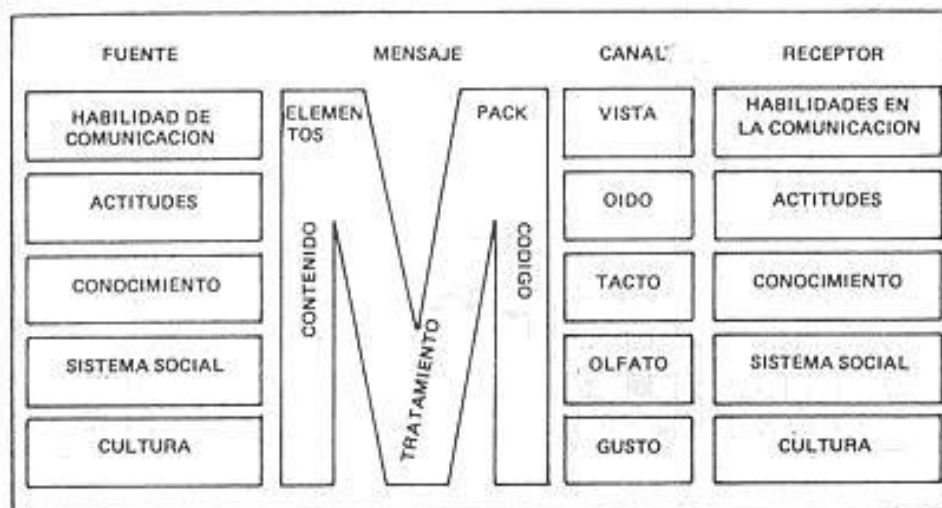


Fig. 6. Modelo de Berlo.

Esquema de la comunicación de David K. Berlo.

1.6.7. Abraham Moles: La sociodinámica de la cultura.

En 1967, en su libro "Sociodinámica de la Cultura", el profesor Abraham A. Moles nos muestra la existencia de mecanismos socioculturales, intentando reunir los aspectos que contribuyen al estudio y el manejo de esos mecanismos. A tal fin, utilizó el método de las analogías como sistema intelectual para el dominio de la realidad.

El método que él utilizó rescataba la cibernética, en tanto ella está en concordancia con la teoría de los sistemas. El método se basa en el desarrollo de un modelo de carácter mecanicista: el ciclo sociocultural.

A partir del momento en que los medios de comunicación de comunicación social se han transformado en los canales principales de difusión de la cultura, una política se vuelve necesaria, ya que los medios de

comunicación, si lo desean, pueden orientar, filtrar, manipular los mensajes que deben difundir.

Esta política cultural se fundamenta a partir del estudio del ciclo sociocultural. El ciclo sociocultural está íntimamente ligado a la noción de creatividad: las ideas nuevas se construyen a partir de ideas anteriores para influir y condicionar y condicionar a su vez las creaciones que aparecen día a día.

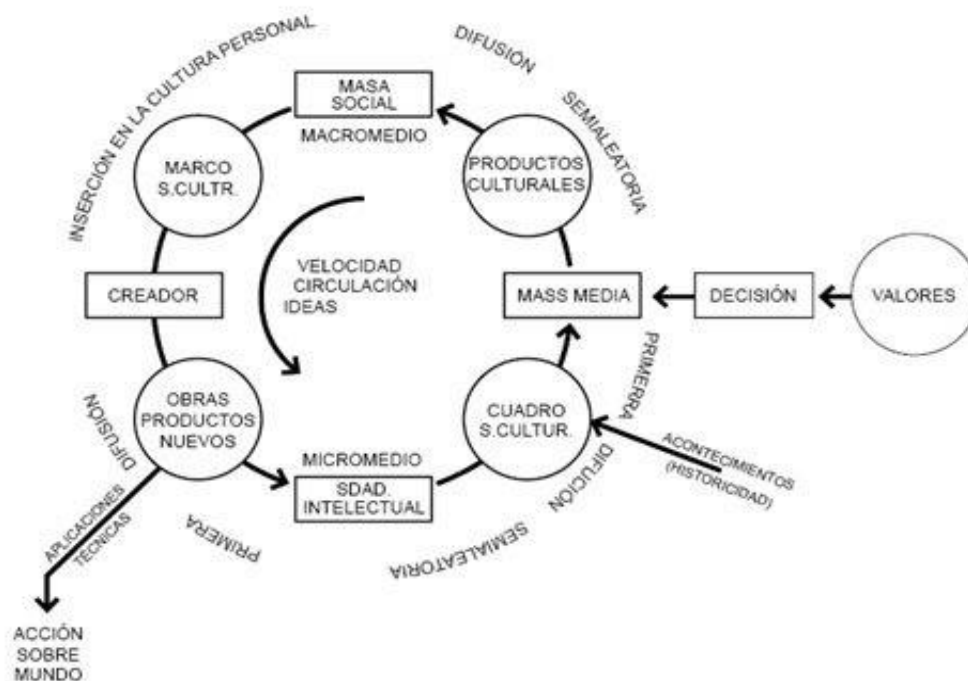
Dado que se habla de cultura de masas, se hace referencia automáticamente a la difusión por medios masivos de mensajes culturales numerosos, dirigidos a una masa de individuos anónimos que forman el campo social. Los mismos mensajes están compuestos por elementos simples, signos, fragmentos de conocimientos a los que se designa con el nombre de “culturemas”. Los medios masivos son generalmente grandes empresas regidas por intereses de tipo financiero que se alimenta con las novedades culturales.

La idea de sociodinámica viene del hecho de una interacción permanente entre “la cultura y el medio portador, y los creadores que provocan la evolución”.

La cultura es en sí misma un entorno artificial que el hombre se crea en el seno de sus actividades. Moles, para dar un poco de precisión a esta definición general, habla de dos tipos de cultura:

- La cultura individual, la del señor José, está constituida por el entorno artificial que él se ha creado, por su educación, por los objetos y seres con los cuales él se rodea, por los reflejos motores ya establecidos ante ciertas situaciones, que son el reflejo de su personalidad.

- La cultura colectiva, la de la sociedad formada por un gran número de José, Pedro, Juan, etc., cultura perteneciente a los grupos sociales institucionalizados y registrada en las diferentes memorias del mundo: bibliotecas, museos, pinacotecas, discotecas, cinematecas, videotecas, galerías, etcétera.



Esquema de la comunicación de Abraham Moles.

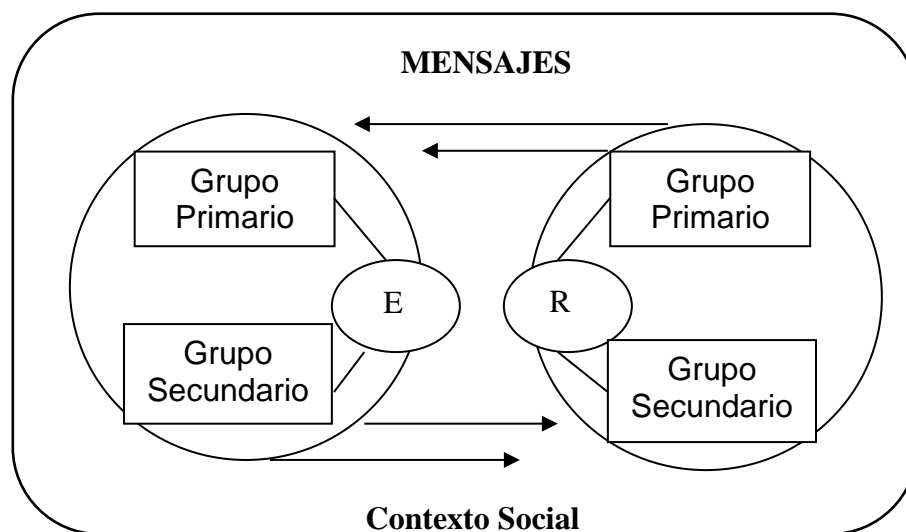
1.6.8. Los modelos de “sistema social” y de “usos y funciones” de la comunicación.

Hacia finales de los '50, los modelos básicos de la comunicación no eran más que variaciones de los modelos E-R y E-O-R. John y Matilda Ryley se plantearon la validez de los modelos hasta entonces (1959).

Realizaron un amplio análisis de la investigación y encontraron que había una adecuación muy pobre entre los modelos y la realidad. Manifestaron que los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social: hay una interacción continua entre los miembros de un sistema social. La audiencia no es

solamente receptores pasivos: hay un proceso de retroalimentación o feed-back que hace que la interacción humana sea una interacción.

Basados en este argumento, Ryley y Ryley idean un modelo teórico que, a pesar de su aparente sencillez, tienen amplias implicaciones totalizadoras del fenómeno comunicacional.



Modelo de la comunicación de Ryley y Ryley.

1.6.9. Jean Cloutier “EMIREC”.

Jean Cloutier a través de su personaje “EMIREC” (por emisor- receptor), examina a la comunicación no ya en términos de tecnología o de sistema, sino tomando como centro de interés el homo communicans, esto es, el hombre que entra en la era de la “comunicación individual”.

Jean Cloutier de la Universidad de Montreal, aborda los problemas de la comunicación bajo el ángulo de la cibernética, porque “los esquemas lineales que disocian las funciones de E y de R no son suficientes para explicar el proceso complejo de la comunicación”. Para Cloutier, la comunicación ha sobrepasado el

estado de fenómeno de masas, para volverse individual, los “automedios”, han sobrepasado los medios masivos.

EMIREC personifica el carácter de E-R de cada hombre. Es el Homo Communicans, que tiene cinco sentidos, “mucho de creatividad, una imaginación que él desprecia y un intelecto del cual está muy orgulloso”. Es una personificación del hombre moderno que dispone de lenguajes múltiples que rara vez utiliza.

El mensaje-lenguaje está formado por dos elementos inseparables, el lenguaje permite “encarnar” un mensaje: el contorno es el lenguaje; la superficie, el mensaje. Estos son sistemas de signos que establecen los lazos de comunicación entre los que emiten (por medio de la palabra, un gesto, grafismos) y los que reciben (por la audición, la visión, la lectura) en un cuadro sociocultural necesariamente común. Cloutier presenta un método de clasificación: lo audio-scripto-visual. Distingue entonces, tres lenguajes de base, los cuales se funden para “producir los lenguajes sintéticos que son el audiovisual y el scripto-visual, que se combinan en un sistema poli-sintético de comunicación: el audio scripto-visual.

Los medios son intermediarios que permiten el transporte de los mensajes en el espacio y en el tiempo. Transmiten, conservan y amplifican los mensajes. Del mismo modo que EMIREC, son a la vez emisores y receptores. De la misma forma los medios se clasifican en tres categorías: los mass media, dirigidos a la difusión de mensajes que son productos culturales colectivos; los self-media, basados sobre el registro de mensajes individuales; los tele-media, sistemas neutros que transmiten, amplifican y favorecen las comunicaciones directas.

Según Cloutier, la comunicación es concebida en tres etapas que corresponden a la evolución de la ciencia de la comunicación. Estas son: la comunicación de élite, la comunicación de masas y, por fin, la comunicación

individual. En esta última, es AMIREC, y no ya el medio, quien constituye el centro de la comunicación. El está, a la vez, rodeado por otros EMIREC y por medios múltiples, porque se comunica con los otros hombres y emplea diferentes medios de que dispone para emitir o recibir, él mismo, mensajes.

Capítulo 2: Comunicación Organizacional.

2.1. Cultura organizacional.

La palabra cultura la tenemos arraigada y la relacionamos con un asunto geográfico, etnia o condición física. Sin embargo hasta las personas de orígenes personales idénticos pueden encontrarse en culturas muy diferentes, dependiendo de las organizaciones a las cuales pertenecen. Al igual que las personas, las organizaciones tienen identidad. Algunas son informales, enérgicas o hasta bromistas; otras son formales, lentas y serias.

Los científicos sociales usan el nombre de cultura organizacional para referirse a esta idea como un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante. En el lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre “como son las cosas en este lugar”.

Al igual que las personalidades humanas, las culturas organizacionales que atraen a un tipo de persona repelen a otras. Mucha gente aborrece las burocracias, con sus jerarquías laborales claramente definidas y sus pesadas reglas; otras se sienten muy cómodas en ese contexto. Algunas personas adoran la desorganización caótica y el cambio constante que suele caracterizar a las empresas de campos nacientes; otras se sienten como en casa en compañías que tienen puestos y productos claramente definidos. Algunas personas quieren un entorno laboral en el cual los empleados sean como una gran familia; otras prefieren que su vida laboral no tenga nada que ver con su vida personal.

Pertenecer a una cultura organizacional significa escoger una forma de vida. Pero las culturas no sólo se manifiestan en las grandes empresas. Toda organización tiene su propia forma de hacer negocios y de tratar a las personas. Quiquiera que haya trabajado en un restaurante o tienda minorista, asistido a más de una universidad, pertenecido a más de un equipo o sido voluntario de varias causas altruistas, sabe que hasta cuando realiza el mismo trabajo que

otros, la forma de hacer las cosas puede ser radicalmente diferente. Es más, la cultura de una organización puede marcar la diferencia total entre un trabajo gratificante y uno decepcionante.

Las investigaciones muestran que los empleados están más satisfechos y entregados a sus actividades cuando sus valores encajan con los de sus supervisores y la organización.

Algunas reglas para comunicarse en las organizaciones pueden estar por escrito: “El cliente es primero” es un ejemplo, pero en otros casos no son explícitas. Por ejemplo: “no se queje” o “documente todo” pueden ser disposiciones poderosas, a pesar de que jamás son mencionadas. Un estudio reveló que los costos de que los empleados no entiendan las normas no explícitas en una organización pueden ser muy altos, e incluso pueden llegar a sumar millones de dólares por concepto de tiempo perdido, menor productividad, problemas de calidad y mala voluntad. Otro estudio sugiere que los administradores de niveles medios son los que mejor se conocen, entienden y transmiten la cultura de la compañía, lo que les convertirá tal vez en la mejor fuente de información para los recién contratados.

Así pues la importancia de la cultura organizacional es indiscutible, entre otras cosas puede determinar cuándo y cuánto tiempo trabajará, así como el tiempo flexible, puede dar forma al entorno emocional y hasta el grado de cooperación y competencia diaria.

2.2. Comunicar y Organizar.

Anteriormente se señaló las múltiples acepciones que implica la palabra “Comunicación”, entendiendo a ésta más que una ciencia o disciplina, como un proceso inteligente e instintivo que se genera para el intercambio de información.

Para entender lo que es Comunicación Organizacional resulta necesario definir lo que es una Organización; la idea de una empresa no se encuentra alejada de lo que es una organización, pues ambos términos se relacionan, o dicho de otra forma se complementan, ya que, para poder comunicarnos a través de la lengua, es necesario que los seres humanos cuyo nivel de inteligencia y razonamiento es superior al de cualquier otra especie animal, le permite a este estructurar miles de palabras que otras especies no pueden, dichas palabras necesitan organizarse, para que en este caso nuestro receptor descifre el mensaje.

Por su parte en una Organización cuya palabra significa a la vez “acción de organizar” y “conjunto organizado” se refiere a una empresa en la cual el material humano (personal) necesita saber cuáles son sus responsabilidades, horarios de trabajo, prestaciones, derechos, etc.; y es aquí cuando la Comunicación de forma estratégica ayuda a que los mensajes se distribuyan, se acepten, se generen opiniones por los distintos departamentos, sin importar el rango en beneficio de la Organización.

Es importante señalar que mientras los mensajes se distribuyan de manera más clara en una empresa, mayor será el éxito y mantenimiento de la misma. La comunicación dentro de la organización resulta un proceso que requiere de estrategias y estructura; cabe hacer una reflexión en este sentido de acuerdo al lenguaje en el mundo existen distintas culturas, regiones que hacen de la lengua un sistema único y especial, del que en otras culturas valga la

redundancia, difícilmente se entendería, simplemente porque no estamos relacionados directamente hacia ella.

La comunicación Organizacional requiere entonces de un sistema único de comunicación, el cual debe planearse pensando en la productividad y motivación del conjunto organizado.

2.2.2 El conjunto Organizado.

Se puede definir como todo el conjunto de hombres que persiguen un objetivo en común, también se le conoce como grupo y el tipo de relaciones que entre ellos establezcan generan ideas y principios que dentro de un lapso de tiempo serán reglas y factores distintivos dentro de la misma organización.

Los factores de distinción de una organización son de distintos órdenes:

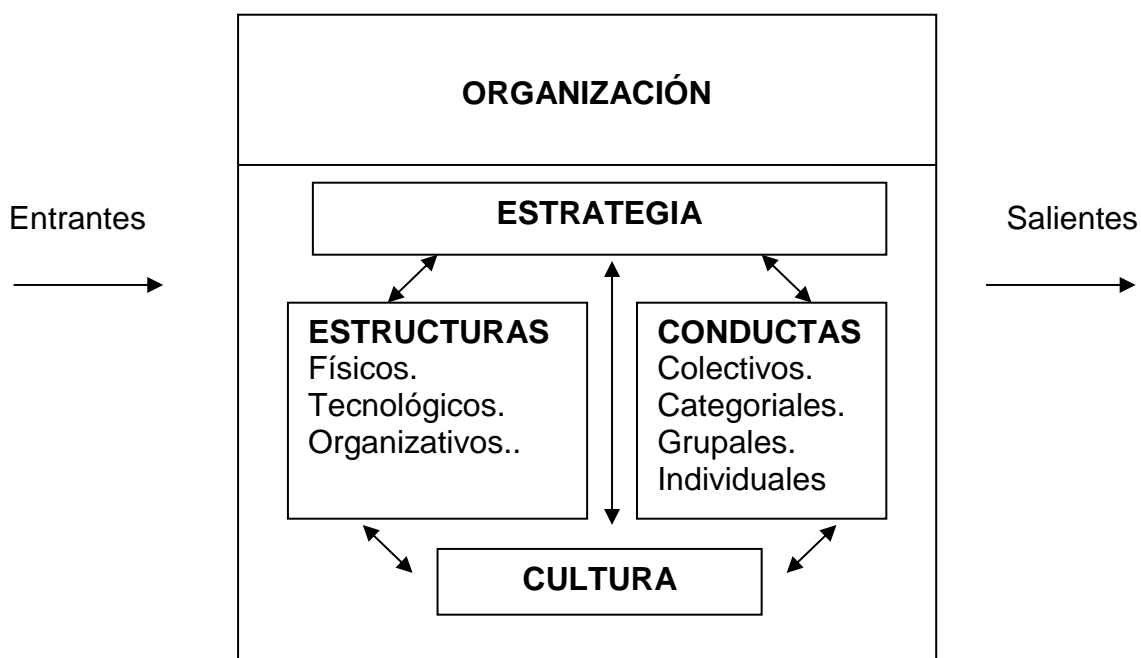
- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.
- Distribución de roles y tareas a realizar.
- División de la autoridad y del poder formal.
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explícita en función de un determinado objetivo.
- Sistema de comunicación y coordinación.
- Criterios de evaluación y control de resultados.

Sin embargo al hablar de una organización y la interacción de los miembros que la componen nos lleva a pensar en lo que es un sistema, bajo este concepto se forjan ideas clave:

- Un sistema es un conjunto de elementos unidos entre sí.
- Un sistema está, él mismo, inmerso en un entorno.
- Un sistema se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.

En situaciones complejas, como también sucede en nuestra vida cotidiana la unión (cohesión) nos ayuda a realizar tareas de manera más efectiva y por supuesto, menos extenuante. En una organización ya sea pública o privada de las muchas que hay en nuestro país se buscan crear:

- Estrategias.
- Estructuras.
- Cultura.
- Comportamientos.



Cuadro 1.3. Propósitos de una organización.

2.2.3. El resultado de la acción de Organizar.

Una organización o empresa a la vez se constituye por subsistemas que generalmente realizan pasos lógicos que van de lo general a lo particular.

- Redefinir la misión en conjunto (vocación, planes, objetivos).
- Distribuir y delegar las responsabilidades.
- División en niveles (establecimiento de un organigrama).
- Procedimientos y dispositivos de coordinación.
- Estructuración de actividades individuales (descripción de puestos de trabajo, objetivos y funciones individuales).

Estos pasos que mencionamos anteriormente están sujetos a modificaciones suponiendo que la directiva de cualquier empresa requiere de un nuevo rol de trabajo, ya sea a corto o largo plazo, y aunque, los cambios siempre generan cierta incertidumbre las órdenes terminan acatándose.

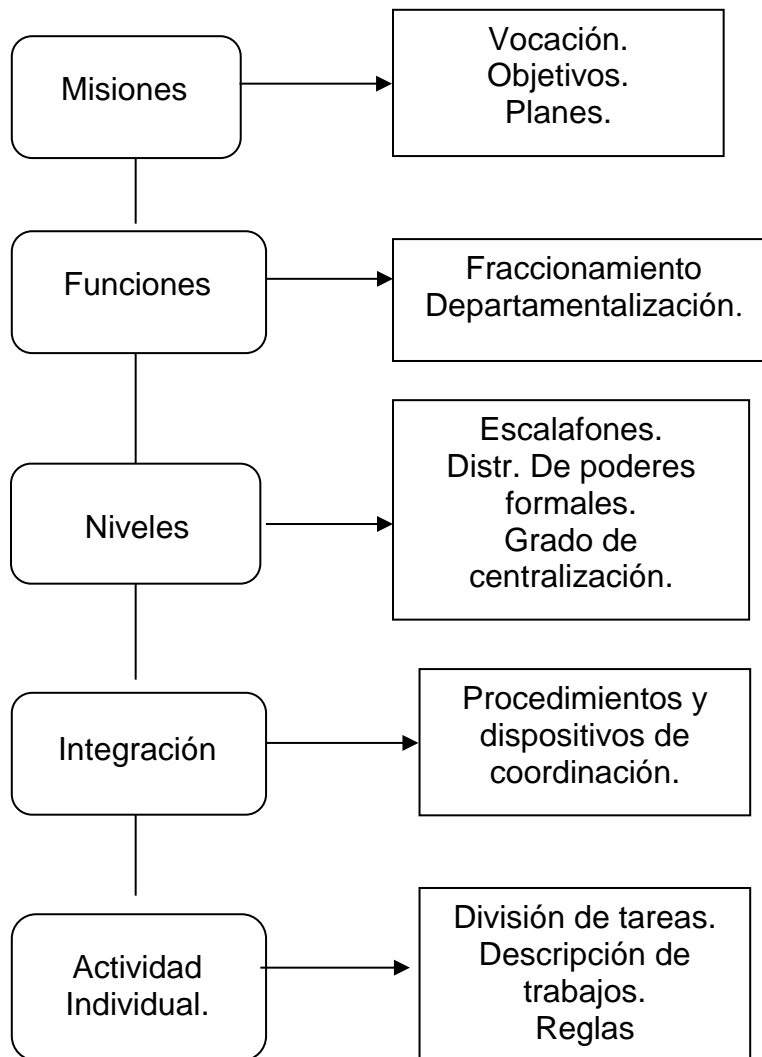
El resultado de la acción de organizar constituye reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades.

Una estructura es un conjunto de elementos, en sentido amplio del término, las estructuras son de Naturaleza Múltiple; su punto en común es la relativa continuidad con la empresa, o en términos cologiales el desarrollo de algún proyecto.

Los elementos estructurales de una empresa pueden ser tangibles o intangibles, y formales (oficiales) o informales (oficiosos, no definidos de antemano).

Así pues podíamos decir que una organización es el resultado de distintas estructuras (departamentos o material humano) que tienen un fin en común.

ETAPAS DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN



Cuadro 1.4. Etapas del proceso de organización.

2.3. Teorías de la Organización.

Desde principios del siglo XX se han realizado numerosos trabajos en el mundo occidental sobre la organización, estas teorías de la organización estudian las relaciones entre las partes que se ven involucradas dentro de una organización, así como los distintos fenómenos que acontecen dentro de la misma.

“La teoría de la organización constituyó el primer intento de modelo integrador con rigor científico; el primero que se preocupa por los problemas semánticos; el primero que clarifica la relación de la administración con otras disciplinas y que se preocupó por introducir la predictibilidad en sus teorías.”⁶

2.3.1. La corriente racionalista.

Generalmente se asimila al Taylorismo (en el centro de la corriente racionalista) con los principios tradicionales de la división del trabajo.

En efecto, esos principios corresponden a la organización del trabajo según la concibieron los ingenieros F. Taylor por una parte y H. Fayol por otra, y que sufrió pocas modificaciones en las empresas, a pesar de la escuela de las relaciones humanas o de la escuela psicológica y del cuestionamiento de una visión demasiado tecnócrata e impersonal de la organización.

Esta teoría de la organización sustenta el principio de la división del trabajo. Ese principio concierne a todos los aspectos de la actividad de la empresa: división de funciones, división entre las actividades de concepción, control y ejecución o división en el seno de las tareas de ejecución. El “Fayol-Taylorismo” lleva de este modelo a una extrema especialización de las tareas y funciones, y se basa en el desarrollo de reglas y procedimientos escrito

⁶ Néstor Martínez Héctor. “La empresa Publicitaria”. 2da ed. Buenos Aires Argentina, 1998. Ed. Macchi. Pág. 210.

En el mismo contexto, el alemán Max Weber fundamenta la organización en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y las responsabilidades. En aquella época la comunicación en la empresa era concebida como información operativa y formal. De hecho, la escuela clásica de organización se fundamenta en hipótesis más o menos explícitas:

- El trabajador tiene motivaciones económicas;
- es un ser racional que tiene una conducta lógica;
- es necesario instaurar un sistema de control de la actividad de los individuos;

- la apreciación de la eficacia de conductas se realiza según la medida de la productividad y el respeto a los procedimientos;

- la organización puede optimizarse sobre la base de algunos principios clave:

- División del trabajo basada en la especialización.
- Estructura jerárquica que permita a cada empleado tener como referente a un único responsable.
- Sistema de reglas y procedimientos escritos.
- Racionalidad del proceso de decisión fundada en informes, etcétera.

Actualmente en las organizaciones consideran que el mérito de Taylor consistió en analizar el trabajo humano desde una perspectiva de comprensión y experimentación. Por una parte corroboró que los administradores nunca habían estudiado, precisamente, el trabajo de sus obreros con el fin de obtener mejores métodos, y por otra parte el resultado de ese dejar-pasar eran desastrosos en términos de eficiencia, por lo tanto trató de llenar esas lagunas. Taylor estudiaba la organización mediante un modelo de análisis dividiendo tareas, su enfoque permitió como dicen algunos transformar la industria en “industrial” ya que el trabajo en la empresa no pasaba de ser una actividad meramente artesanal.

2.3.2. Enfoque Behaviorista.

La principal formalización de las reacciones al Taylorismo parece corresponder a la llamada experiencia “Hawthorne” (nombre de los talleres donde tuvo lugar) de la Western Electric Company a las afueras de Chicago.

El enfoque Behaviorista supone la aplicación al estudio de la conducta animal y humana, de la concepción de la ciencia propia del positivismo. Asu vez, el positivismo considera que solo puede hacerse ciencia de aquello que se manifiesta patente al observador, y que este puede someterse a experimentación. El Behaviorismo entiende por conducta un movimiento, un comportamiento, una palabra que se puedan considerar como la respuesta.

Psicólogos investigadores analizaron las relaciones entre condiciones de trabajo (iluminación, remuneración, horarios, etc.) y la productividad de los obreros. Los distintos estudios realizados en dicho taller se llevaron a cabo entre los años 1924 y 1932 y fueron descritos y analizados por Elton Mayo. En primer lugar evidenciaron la ausencia de relación directa e indiscutible entre cada factor de las condiciones de trabajo y la eficacia. Por el contrario, mostraron una relación clara entre el cambio introducido y la eficacia en el trabajo.

Las explicaciones obtenidas ponen en tela de juicio la hipótesis de organización científica del trabajo, puesto que se consideró que mostraban diferentes ámbitos:

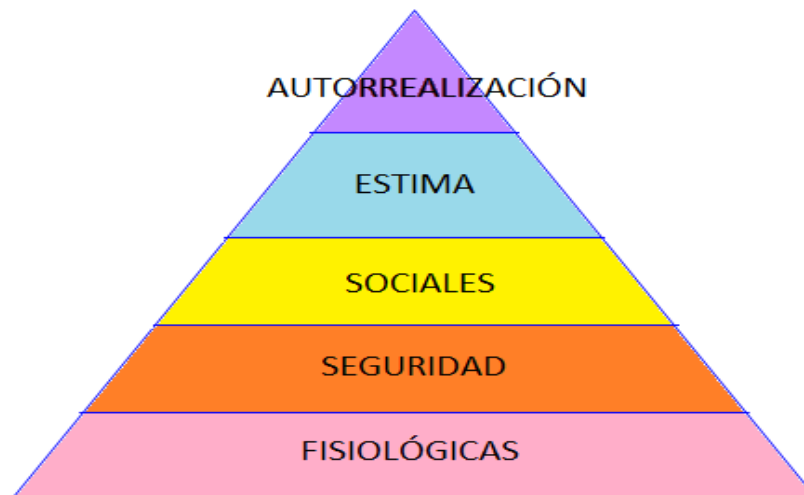
- la atención (consideración) manifestada a los obreros durante el estudio;
- la importancia de la participación en la motivación;
- la introducción de cambios capaces de romper la rutina;

-los fenómenos de liderazgo en los grupos de trabajo;

-la influencia de la vida grupal en el trabajo individual;

-la existencia de factores informales en la relación motivación eficiencia.

Algún tiempo después de los trabajos de Mayo, Maslow, propuso su famosa pirámide de jerarquización de las necesidades humanas que recordamos en el siguiente esquema.



Pirámide de Maslow la cual jerarquiza las necesidades básicas del ser humano.

Maslow sostiene que el comportamiento humano se halla movido por necesidades jerarquizadas: mientras los niveles más bajos de la pirámide no estén satisfechos los otros no aparecen. Muchos son los que estimaron los aportes analíticos de la teoría de las necesidades de Maslow, en efecto, la tipología de las cinco familias de necesidades es interesante, pero la jerarquización es discutible.

ESCUELA BEHAVIORISTA

TEMAS	AUTORES	PRECISIONES
1) Experiencia de Hawthorne.	Mayo.	Impactos en la eficacia producidos por el cambio, la consideración y el grupo.
2) Idea de grupos Autónomos.	Dubreuil.	El obrero “pequeño patrón”.
3) Estudio de las necesidades del hombre.	Maslow.	Cinco niveles jerarquizados de necesidades: desde niveles de subsistencia hasta niveles de evolución personal.
4) Factores de satisfacción en el trabajo.	Likert Herzberg.	Por una dirección participativa. Factores intrínsecos (contenido) extrínsecos (condiciones de trabajo).
5) Estilos de autoridad.	Follet. Mc Gregor.	Poder, autoridad, coordinación. Concepciones de la naturaleza humana y su influencia en el estilo de encuadre.

Cuadro 1.5 El enfoque Behaviorista.

2.3.3. Enfoque Sociológico.

El primer progreso con respecto al Behaviorismo comenzó con la consideración del medio tecnológico pensado como una variable de estudio. Trist y Emery fueron sus principales portavoces y señalaron que los obstáculos técnicos y sociales actúan unos sobre otros. Sobre esta base nacieron, en Noruega, los primeros proyectos llamados de “Democracia Industrial” que preconizaban la reestructuración de tareas y la constitución de grupos de trabajo semiautónomos.

Joan Woodward también aportó su contribución al enfoque sociotécnico al sostener que las diferencias de estructura se explican por las diferencias de tecnología. Sus trabajos parten, especialmente, de estudios acerca del número de niveles jerárquicos, cantidad media de subordinados por superior, distribución de funciones entre especialistas, etcétera.

Sin duda estos elementos son unas de las razones por las que es preferible aligerar las estructuras y desarrollar una cierta flexibilidad que favorezca las “estrategias de actores” constructivas, haciéndolos participar en las decisiones que les conciernen.

Estas son las principales reflexiones de las actuales corrientes de sociología en las organizaciones que refutan a la vez el exceso de formalismo o centralización y la búsqueda de una organización ideal y perfecta que no puede existir: en efecto, solo puede haber organizaciones adaptadas a un estado dado de sus situaciones externas o internas.

ENFOQUE SOCIOLÓGICO

(Desde los años sesenta hasta nuestros días)

Temas	Autores	Precisiones
1) Movimiento Sociotécnico.	Emery y Trist.	-interacción de obstáculos técnicos y sociales.
	Woodward.	-A tecnología diferente corresponde estructura diferente.
2) El problema de las Burocracias.	Gouldner.	-Disfunciones de las burocracias.
	Crozier.	-Margen irreductible de libertad de los actores.
	Friedberg.	- Estrategia de los actores.

Cuadro 1.6. Enfoque sociológico de la comunicación

2.3.4. La escuela gerencial.

Taylor postulaba la racionalidad humana en las elecciones, particularmente en las económicas. Dicho postulado fue ampliamente cuestionado por la obra de H. Simon. El punto de partida de su análisis consiste en considerar que las estructuras no corresponden solamente a una división técnica (taylorismo) o social (relaciones humanas), sino que deben tenerse en cuenta aspectos concernientes a la información y a la decisión.

Se plantea en particular el problema de los límites de la racionalidad humana, que impide cualquier optimización de las decisiones. La racionalidad limitada corresponde al hecho de que el hombre, sino puede disponer de una información perfecta en el momento de elegir, se conforma con la primera solución que le parezca satisfactoria.

Un punto muy importante en el estudio de la organización lo destaca el autor I. Ansoff quien aporta el concepto clave de estrategia. Ahora bien, la estrategia no es un conjunto de procedimientos y programas: se inscribe en el marco de orientaciones políticas y se basa en la determinación de un sistema de objetivos y criterios de acción que orientarán la actividad de la empresa.

Este movimiento alcanza rápidamente los principios de la administración en sí misma. De esta manera, para coordinar mejor los objetivos de la empresa y las motivaciones personales de sus miembros, las escuelas de planificación estratégicas hallan un principio de respuesta en la administración por objetivos.

2.3.5. Teoría de Simon.

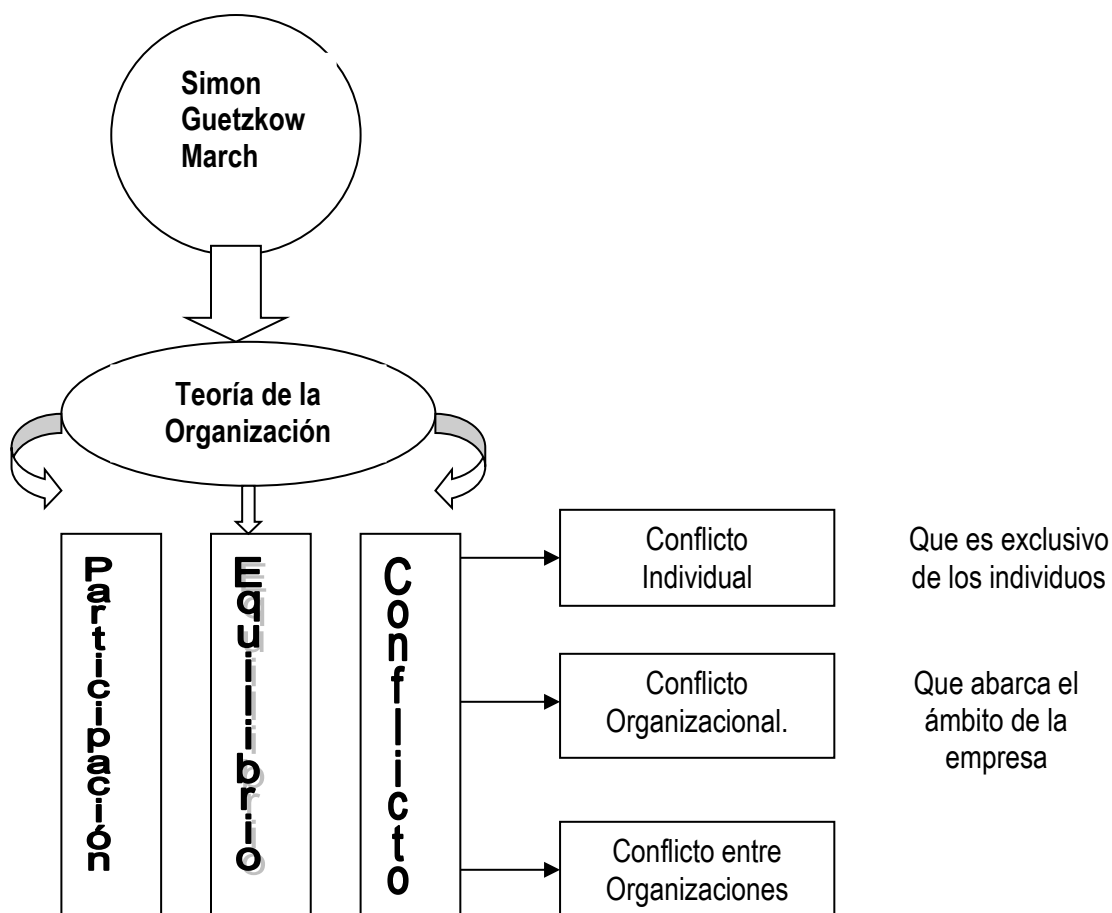
Se considera a Herbert Simon una de las figuras más destacadas de la escuela de los sistemas sociales. En su concepto, las relaciones interpersonales dentro de una organización, a la que él se refiere como “organización no formal”, afectan las decisiones que se toman de la propia empresa.

Afirma que para que una organización formal sea eficaz, debe estar complementada con otra no formal.

Algunas de las contribuciones de Simon a esta concepción fueron:

1. Un análisis del proceso de toma de decisiones.
2. Un modelo sobre el equilibrio dentro de una organización.
3. La aceptación de la autoridad por parte de los subordinados.

Lo que Simon con apoyo de Guetzkow y March tratan de explicarnos en su teoría es que los conflictos dentro de una organización pueden dividirse en tres categorías las cuales se representan en el siguiente esquema:



Teoría de la Organización de Simon.

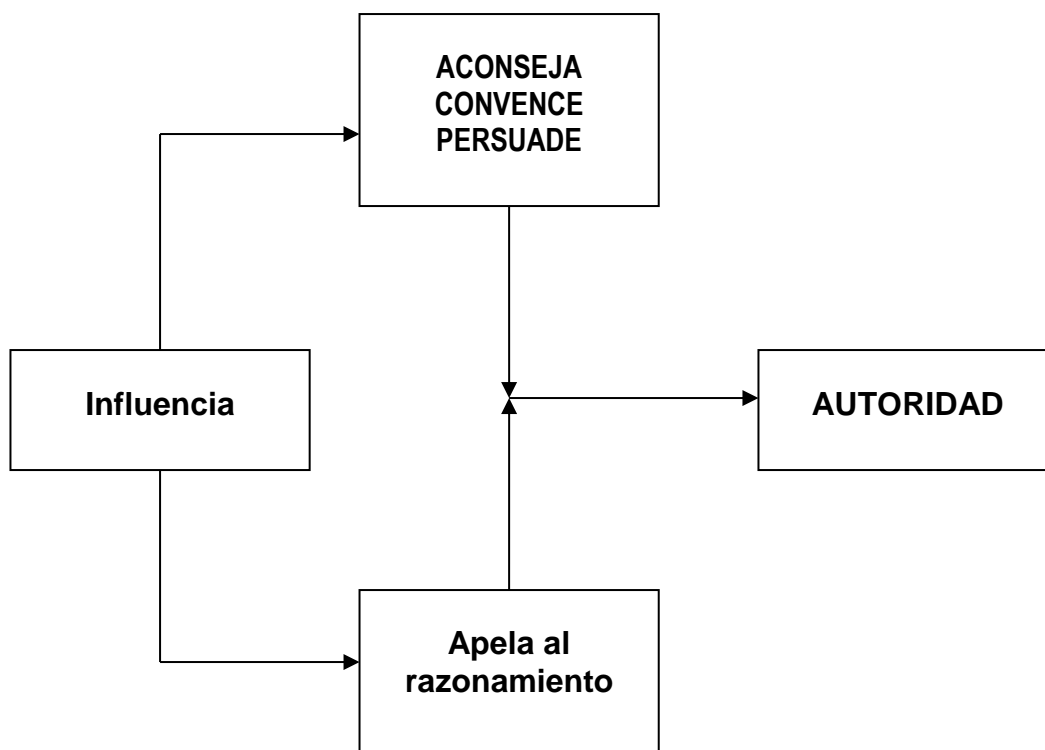
2.3.6. Teoría de Barnard.

Otro estudioso sobre los procesos que se viven dentro de una organización fue Barnard, su trabajo hace hincapié en la influencia Organizativa, es decir, lo que comúnmente se entiende por Autoridad.

Su estudio dice que las personas que ejercen influencia sobre los demás deben estar bien identificadas dentro de la propia empresa, su papel es guiar al resto de los miembros de la Organización hacia los objetivos de una manera responsable sin que se sometan o sean obligados a cumplir órdenes.

Barnard se sintió atraído por la conducta Interpersonal y la de grupo, y estimó que la interacción de las mismas generan cooperación.

En el siguiente esquema se presentan los elementos en los que Barnard fundamenta su Teoría.



Esquema de los Sistemas Sociales Cooperativos dentro de la Teoría de Barnard.

Dentro de ambas teorías hay un término que juega un papel fundamental y del que no se ha mencionado, los “alicientes” es una forma atractiva o incentivo que motiva a los miembros de una organización; en algunos casos estos alicientes suelen ser indispensables para obtener una respuesta (retroalimentación); de esta manera y de acuerdo a las múltiples aportaciones de personajes como Simón, Smithburg, Thompson y Barnard concluimos que:

1. Una organización es el sistema de conductas sociales, relacionadas entre sí, de cierto número de mensajes y personas que en este caso llamaremos participantes.

2. Cada participante y cada grupo de participantes reciben de la empresa ciertos alicientes en compensación por los aportes que realizan a la propia empresa.

3. Los miembros o participantes continuarán figurando en una organización mientras los alicientes que se le ofrecen sean tan grandes o mayores que las aportaciones que se le exigen.

4. Las aportaciones de los varios grupos de participantes constituyen la fuente de donde el organismo extrae los alicientes que ofrece a los participantes.

5. De aquí que un organismo continuará existiendo mientras las aportaciones sean suficientes para crear los alicientes necesarios para obtenerlas^[R17],^[O18]

2.4. Comunicación Organizacional.

En el capítulo uno se estableció el término comunicación, desde sus orígenes, los elementos y las distintas acepciones, en lo que va de este reciente capítulo nos hemos enfocado en el concepto de Organización y su relación con el proceso de comunicar, sin embargo no hemos aterrizado la idea de cómo se relacionan éstos términos.

Las organizaciones utilizan tres formas básicas de comunicación. La más importante de ellas es la comunicación Organizacional, la comunicación corporativa y la comunicación de dirección, todas se han ido desarrollando y perfeccionando al paso de los años y han sido creadas en función de términos como la administración.

Una de las características más importantes de la Comunicación Organizacional es que se preocupa por sus públicos tanto internos como externos, por ejemplo, si fuésemos dirigentes de alguna empresa, un grupo de periodistas, la comunidad vecina y el gobierno representarían nuestros públicos externos, ya que, directa e indirectamente estamos relacionados con ellos, lo que hagamos o dejemos de hacer puede beneficiarlos y afectarlos.

Sin embargo la relación más importante que puede mantener la comunicación en el ámbito organizacional es aquella que tiene que ver con sus públicos internos, todos y cada uno de los miembros que integren nuestra empresa, en el caso de una institución educativa mencionaríamos desde el rector, pasando por los profesores e intendentes, cada una de las partes son necesarias para que dicha organización se mantenga, no obstante es muy marcada la diferencia de niveles.

Muchos mencionan que la Comunicación es el alma y fortaleza de una empresa, donde se establecen símbolos para comunicarse. Los símbolos dentro de una organización pueden ser de dos tipos:

- Verbales. Expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, etc.) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, minutas, manuales, boletines, contratos, etc.)
- No verbales. Expresiones faciales y corporales.

Gerard M. Goldhaber *“define a la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información”*,⁷ en su definición abarca la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Ampliando el concepto de Golhaber, la Comunicación Organizacional parte de la Comunicación y la Organización Humana, es decir, en cualquier empresa desde su formación misma existen objetivos, métodos, procesos y tareas que se deben cumplir de manera particular y colectiva, pero para que estas acciones se cumplan satisfactoriamente es necesario que exista un buen comunicador que conozca la empresa y a partir de ahí planear y expresar por el canal (o medio de comunicación) correcto las tareas concretas a realizar. Es una comunicación y retroalimentación constante que mantiene la organización con los que ahí trabajan, y el resultado sea exitoso o no se verá reflejado en los públicos externos, es decir, quienes consumen de dicha organización.

Cualquier organización o empresa que consciente o inconscientemente quiera prescindir de la comunicación organizacional y sus herramientas de comunicación está destinada al fracaso ya que simple y sencillamente no existiría.

⁷ Bartoli Annie. “Comunicación y Organización”. Barcelona, España 1992. Ed. Paidós Ibérico. Pág. 221.

CAPITULO 3: Definición de Grupo y redes de comunicación.

3.1. Definición de grupo.

A lo largo del tiempo y en general de nuestras vidas formamos partes de grupos sociales, desde nuestro nacimiento y de manera inconsciente formamos parte de una familia, quizá más tarde de un grupo escolar, un grupo laboral, sindical, etc.

Aunque la Comunicación y la Comunicación Organizacional requieren para su estudio un análisis más social que científico Kurt Lewin demostró en la década de 1930 que los grupos pueden ser estudiados de manera sistemática y con rigor científico.

La polémica entre diversos autores ha sido tal que muchas veces la Organización se estudia y se ha llevado a una definición basándose como un conjunto o valga la redundancia como un “grupo de grupos”, pero como esta polémica no nos compete, se busca definir de manera práctica y basada en ejemplos los que es un grupo.

En particular la comunicación Organizacional hace énfasis en los grupos que se forman dentro de la misma, y es necesario, saber cuáles son sus características, cómo funcionan, qué papel juegan no sólo desde el punto de vista organizacional sino también el punto de vista social.

“Un grupo es un conjunto personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos”⁸.

Como se señaló, los grupos requieren de una interacción y aunque los objetivos sean similares, cada una de las partes o miembros del grupo

⁸ Fernandez Collado Carlos. “La Comunicación en las Organizaciones”. 2da ed; México,2002 Ed. Trillas. Pág. 273.

desempeñan tareas distintas, y aunque resulta sencillo imaginarse los distintos tipos grupos es necesario clasificarlos de acuerdo a sus características y propiedades las cuales se verán a continuación.

3.2. Tipos de Grupos.

El número de miembros que lo integran, el grado de cohesión (solidaridad) y el nivel de intimidad son sólo algunas de las características por las que pueden clasificarse los grupos, con base en esta relación los grupos pueden ser diferenciados en primarios-secundario, formal-informal, grande-pequeño, temporal-a largo plazo o en categorías muy similares.

3.2.1. Grupos primarios y secundarios.

La noción de grupo primario fue formulada por Cooley en 1909, quien señala que un grupo primario se caracteriza por ser una asociación cercana, cara a cara; sus miembros cooperan, simpatizan y se identifican mutuamente. Estos grupos son primarios en el sentido de que son fundamentales en la socialización y los ideales de los individuos, un buen ejemplo de este tipo de grupo y que se señaló anteriormente es la familia, donde no socializarse y congeniar resulta casi imposible, además de que surgen lazos afectuosos como la concepción de algún hijo por ejemplo.

En contraste los grupos secundarios suelen ser grandes y sus miembros simpatizan de manera esporádica e intermitente entre sí; aquí la comunicación intergrupala resulta indirecta, ésta se da más a través de mensajes escritos que mediante expresiones verbales.

Las relaciones entre miembros de grupos secundarios son bastante formales, impersonales y socialmente distintas. Algunos ejemplos de grupos

secundarios son los grupos de profesionales, los grupos formales de trabajo y las organizaciones burocráticas.

Haciendo un breve análisis vemos que la relación es distinta entre ambos grupos, sin embargo pueden llegar a ser muy exitosos en el sentido de que establezcan la comunicación a través de los canales necesarios, así como su difusión entre todos y cada una de las personas.

3.2.2. Grupos formales e informales.

Los grupos formales son los que poseen una firme estructura social, establecida, frecuentemente impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los papeles son específicos y los miembros están conscientes de las relaciones internas del grupo para su funcionamiento.

En los grupos informales la estructura surge a lo largo de la interacción: las normas, papeles suelen ser más implícitos que explícitos. Estos grupos son por lo común más pequeños y cohesionados que los grupos formales.

3.2.3. Grupos Orientados hacia una tarea y grupos experienciales.

La clasificación de los tipos de grupo también se elaboran de acuerdo con sus objetivos o actividades; pueden clasificarse en grupos de trabajo, de terapia, sociales, etc.

Los grupos orientados hacia una tarea son aquellos que se forman con el propósito específico de realizar una labor externa al grupo: solucionar algún

problema, llegar a una decisión, elaborar un producto, resolver un asunto en específico, etc.

Los grupos experienciales como su nombre lo dice son aquellos que se basan en la experiencia sensorial y pueden ser: grupos T, laboratorio de relaciones humanas, grupos expresivos, etc., están formados por miembros que esperan beneficiarse con la experiencia del grupo en sí.

Los que pertenecen a estos grupos tienen el propósito de aprender a corregir o eliminar alguna característica personal, son grupos que se caracterizan por ser muy emotivos para expresar sus sentimientos, tratan de corregir algún tipo de conducta dentro de los individuos o de los mismos grupos para que funcionen mejor y aunque ya se mencionó muchas veces, para que logren sus objetivos de una manera más efectiva.

3.3. Tipos de grupos Organizacionales.

Una vez establecidas, cualquiera de las muchas organizaciones con las que se tiene contacto en la sociedad actual tienen sus objetivos muy bien definidos, no obstante el llevarlos a cabo sea una tarea distinta, el posicionarse es una situación complicada, sobretodo en el caso de las empresas comerciales, quienes dependen más que ninguna del gusto y la aceptación de los públicos externos.

Dentro de la empresa la vida institucional también suele ser complicada, sometida a jornadas estresantes de trabajo, y es por ello, que es necesario la formación de grupos que integren a los diferentes grupos o subgrupos para lograr una mejor coordinación entre los departamentos de la organización.

3.3.1. Grupos de Coordinación.

El grupo más utilizado para lograr la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es el llamado equipo por proyecto. Se establece normalmente en organizaciones de alta tecnología y es muy eficaz para lograr el desarrollo de nuevos productos.

Los grupos de “ad hoc” o fuerza de trabajo se emplean con gran frecuencia para resolver problemas particulares. Por lo general se utilizan para aumentar la efectividad organizacional ya sea por mejoras de calidad o por producción de tiempos.

La innovación más reciente en grupos de coordinación es el llamado SDWT (self-directed work team), lo cual se traduce como grupo de trabajo autodirigido y a grandes rasgos consiste en un conjunto de empleados que tiene la responsabilidad de supervisar diariamente su propio trabajo. Sus miembros manejan sus cargas laborales, planean y organizan el trabajo, toman decisiones relacionadas con la producción y el servicio, y realizan las acciones necesarias para resolver problemas.

Los círculos de calidad son otro tipo de grupo en las organizaciones. Consiste en un pequeño número de empleados que se reúnen voluntariamente para analizar y solucionar problemas laborales muy concretos durante el horario de trabajo. Normalmente pertenecen a la misma área funcional, así que todos los participantes conocen directamente los problemas y pueden aportar sugerencias inteligentes para su solución.

El líder en este tipo de grupos puede ser elegido o designado, pero antes de tomar cualquier tipo de decisión ante los problemas, las sugerencias deben ser llevadas directamente a la gerencia siguiendo y escalando los peldaños de la comunicación Organizacional

3.3.2. Grupos de dirección.

Un número importante de grupos sirven para reforzar la dirección de la Organización. El más importante de ellos es sin duda el *consejo directivo*, o *consejo de administración*.

Los dueños de la empresa seleccionan en particular personas que sepan de negocios, que estén relacionados con las cuestiones políticas, la educación, para que de manera estratégica beneficien a la organización y den claridad al negocio.

Si se trata de una compañía privada, el proceso es relativamente simple; si es pública, la situación es más compleja y requiere la participación de accionistas. La mayoría de los miembros de un consejo pertenecen a otros consejos distintos.

Otro grupo organizacional que se emplea para reforzar la dirección es el llamado *comité permanente*. Éste se establece por tiempo indefinido para atender algún asunto estratégico de la empresa. Por ejemplo, una determinada institución puede crear un comité permanente que se encargue y revisar y monitorear las compensaciones y beneficios de los empleados.

3.4. Desarrollo del grupo.

Un aspecto muy importante que debe señalarse y es necesaria para que exista un grupo es la interacción que se desarrolle entre todos y cada uno de sus miembros, en un principio y como suele pasar en un grupo escolar, la Incertidumbre durante el nuevo ciclo escolar y los compañeros suele ser difícil, no se sabe que esperar, hasta el punto en que se llegue a pensar que no nos relacionaremos.

Así pues, la interacción en un grupo es muy importante y a su vez puede ser clasificada de diferentes formas, por lo general en los grupos organizacionales cada uno de los integrantes trabajan en conjunto con metas bien establecidas o proyectos el desarrollo del grupo consiste en cuatro fases fundamentales que son:

- *La formación de un grupo:* puede durar desde un día hasta varias semanas, dependiendo del tiempo necesario para que los miembros se conozcan y puedan establecer la tarea que el grupo debe lograr. En esta fase la interacción es cautelosa, se caracteriza por un lenguaje ambiguo y la conformación de los acuerdos, se obtienen pocos resultados concretos, así que concluye cuando las normas están relativamente claras. Esta fase inicial se caracteriza por el interés de los integrantes para establecer una relación de trabajo de manera armoniosa.

- *Conflicto:* La etapa de conflicto se presenta principalmente con base en las características personales de cada uno de los integrantes, resalta lo que es la individualidad y responde cuando parte de este grupo de individuos pierden parte de su identidad grupal, la confusión sobre los objetivos aumenta y poco trabajo logra llevarse a cabo. Existen las discusiones, ataques, rumores que se deben a dos temas: qué distancia emocional deben guardar los miembros entre sí (afecto) y qué tan competente o incompetente es el líder (control). Este periodo de incompatibilidad y controversia está cargado de fallas en la

comunicación lo que origina comentarios, que los miembros pierdan la calma y se generen ataques y críticas.

- *Regulación:* Surge esta etapa como respuesta a la fase de conflicto. Consiste en varios niveles de balance, básicamente el equilibrio entre la individualidad y la grupalidad, entre los objetivos personales y los colectivos, una cercanía emocional y comprensión de los miembros, así como una clara definición de lo que es su líder y su autoridad. En esta fase emerge la cohesión grupal por lo que mejora en gran medida el funcionamiento del grupo como unidad.

- *Desempeño:* Esta fase tiene que ver básicamente con participar y contribuir al logro de éxitos en forma grupal; las tareas asignadas por la organización requiere de la voluntad, concentración y que todos se involucren para obtener resultados positivos, aquí las cuestiones emocionales pasan a segundo plano y aunque al principio de algún proyecto se sienta en el ambiente cierta inseguridad, es obvio que se está capacitado para desarrollar y atender las actividades.

3.5. Redes y flujo de la comunicación dentro de una Organización.

Existen muchas formas en que el proceso de la comunicación fluye dentro de una empresa, los canales de la organización pueden ser formales e informales.

Las redes formales de comunicación son sistemas diseñados por la gerencia de una empresa quién dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea. En una organización pequeña las redes son tan sencillas que simplemente no se notarán; en una organización más grande se tornan más intrincadas. La forma más común de describir las redes formales de comunicación es un organigrama, el cual, representa más que burocracia, líneas claras de quién es responsable de una tarea dada, y que empleados se encargaran de vigilar el desempeño de otros.

En contraste, las redes informales pueden tomar cualquier dirección, saltar niveles dentro del organigrama, este tipo de redes es la que se encuentra más propensa a generar rumores porque de cierta forma la información no puede ser controlada una autoridad mayor (el gerente por ejemplo) y se establece generalmente entre los miembros de un mismo nivel es decir a manera horizontal.

3.5.1. Comunicación descendente.

La comunicación descendente (de arriba abajo) se presenta siempre que los supervisores envían mensajes a sus subordinados, hay varios tipos de comunicación descendente:

-Instrucciones para el trabajo. Explicaciones sobre qué hacer y cómo hacerlo: “Cuando coloque la mercancía en los anaqueles, ponga la nueva detrás de la vieja”.

-Lógica del trabajo. Explicaciones de la relación entre una tarea y otras: “Rotamos la mercancía de esta manera, para que los clientes no acaben con productos rancios en las manos”.

-Procedimientos y Prácticas. Información sobre las reglas, los reglamentos, las políticas y los beneficios: “No discuta con los clientes descontentos; sino puede lidiar con ellos llame a su gerente”.

-Retroalimentación. Información sobre la eficacia del desempeño de una persona: “En verdad está aprendiendo rápido. Si sigue trabajando así, llegará a subgerente a finales de año”.

-Adoctrinamiento. Información que busca motivar a los empleados en la misión de la empresa, especificando cómo se deben relacionar con ella: “La gente puede comprar lo que vendemos en otros lugares, pero podemos atraerlos aquí proporcionándoles lo que quieren en forma rápida y agradable. Si lo hacemos, todos saldremos ganando”.



Representación gráfica de la comunicación descendente

3.5.2. Comunicación ascendente.

A la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores se les llama comunicación ascendente. Casi toda organización asegura que pretende contar con mensajes que fluyan hacia arriba, pero la realidad es que no muchas empresas están abiertas a las opiniones de los empleados. En algunas organizaciones, cuestionar al jefe puede significar el suicidio profesional. Las empresas que realmente están abiertas a la comunicación ascendente pueden aprovechar las opiniones de sus trabajadores. Sam Walton, fundador de Walt Mart, la cadena de tiendas minoristas más grande de Estados Unidos, decía que, “nuestras mejores ideas viene de los despachadores y de nuestros almacenistas”.

La comunicación ascendente transmite cuatro tipos de mensajes:

1.-Lo que están haciendo los subordinados: “Para cuando termine el día habremos concluido el trabajo”.

2.-Los problemas laborales sin resolver: “El aire acondicionado de oficina de contabilidad sigue sin enfriar”.

3.-Las sugerencias para mejorar: “Creo que eh encontrado la manera de que las personas tomen vacaciones en las fechas que quieren sin afectar a las que se quedan a trabajar en la oficina”.

4.-Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo: “Me resulta difícil trabajar con Luis; me parece que piensa que estoy molesto con él”. Oh “comienzo a sentirme frustrado. Llevo más de un año haciendo lo mismo, y me encantaría tener un trabajo con más responsabilidades.

Estos mensaje pueden beneficiar a los subordinados y a los superiores, y ello explica por qué los empleados más satisfechos se sienten en libertad de disentir con sus jefes.

La comunicación ascendente es especialmente importante para las mujeres. Las que tienen más interacción con sus superiores avanzan en la jerarquía de la organización más rápido que las que no pasan tanto tiempo comunicándose hacia arriba.

La mayor parte de la responsabilidad para mejorar la comunicación ascendente depende de los administradores. Pueden iniciar el proceso anunciando que están dispuestos a escuchar a los subordinados. Una serie de medidas facilita los mensajes ascendentes: una política de puertas abiertas, procedimientos para resolver querellas, entrevistas periódicas, juntas en grupo, así como el buzón de quejas y sugerencias, por sólo nombrar algunas. Las vías formales no son las únicas para fomentar este tipo de comunicación. Los contactos informales muchas veces resultan más efectivos: las charlas durante el descanso, también en el ascensor, o en las reuniones sociales a veces uno se informa más que en las sesiones programadas. Sin embargo, ningún método será eficaz, a no ser que el gerente este verdaderamente interesado en escuchar a los subordinados y que valore sus ideas, debe haber una disposición a escuchar los mensajes (buenos y malos).



Representación gráfica de la comunicación ascendente
(De los subordinados hacia la dirección general o gerencia).

3.5.3. Comunicación Horizontal.

El tercer tipo de interacción en la organización es la comunicación horizontal, a veces llamada también comunicación lateral, que está compuesta por individuos que tiene el mismo poder. El tipo más evidente de comunicación horizontal se da entre personas de la misma división de una empresa: los oficinistas del mismo departamento, los obreros de un mismo taller, los compañeros del mismo proyecto de construcción, etc.

En otros casos, la comunicación horizontal ocurre entre miembros de distintas áreas, por ejemplo, cuando de contabilidad se llama a mantenimiento para la reparación de una máquina, o cuando el departamento de admisión de un hospital, pide al de cuidados intensivos reservar una cama, etc.

La comunicación horizontal tiene cinco propósitos:

1.- Coordinar tareas: “Reunámonos esta tarde para preparar el calendario de producción”.

2.- Resolver problemas: “Los informes de su departamento tardan tres días en llegar al mío. ¿Cómo podríamos acelerar el trámite?”.

3.-Compartir información: “Acabo de enterarme de que la próxima semana se realizará una enorme convención en el pueblo, así que debemos prepararnos para muchísima actividad”.

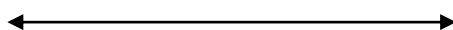
4.- Resolver Conflictos: “Me enteré que se había quejado de mi trabajo con el jefe. Si no le gusta lo que hago, le agradecería que me lo dijera a mí primero”.

5.-Construir entendimiento: “Le agradezco que haya terminado bien ese trabajo urgente y, por lo mismo, me encantaría invitarle a comer cuando usted quiera”.

Las organizaciones que tienen un desempeño de primera calidad fomentan que las personas de distintas áreas se reúnan y compartan sus ideas. Bárbara Waugh, gerente mundial de personal de Hewlett-Packard, y sus colegas trabajaron cinco años en el mejoramiento de la comunicación horizontal. “Mi función es crear espejos que reflejen al todo lo que las partes están haciendo, y lo hago charlando mientras tomamos un café, o en pequeñas juntas, creando una red, a través de reunir a personas que tienen ideas parecidas o complementarias”, asegura.

No obstante la importancia de la buena comunicación horizontal, varias fuerzas desalientan la comunicación entre iguales. La rivalidad es una de ellas. Las personas que se sienten amenazadas por otra seguramente no serán muy cooperativas. La amenaza puede provenir de la competencia por un ascenso, un aumento de sueldo u otro recurso escaso. En ocasiones la rivalidad se presenta debido a una situación informal. Por ejemplo, entre dos personas a las que les gusta hacerse las chistosas de la oficina; una puede sentirse amenazada cada vez que la otra consigue que los compañeros se rían, y eso podría inhibir su cooperación.

Un reto más es la especialización, que dificulta que distintos individuos de distintas especialidades técnicas se entiendan entre sí. El exceso de información también desalienta a los empleados de un área para acercarse a otros de una distinta; asimismo, la simple falta de motivación construye otro problema. Por último, las barreras físicas también obstaculizan las conexiones horizontales.



Representación gráfica de la comunicación Horizontal
(Entre los miembros de un mismo nivel dentro de la organización.)

3.6. Tipos de redes de comunicación.

La comunicación es un proceso sumamente importante, sobre todo si estamos dentro de alguna organización o empresa, determina la eficiencia de cada una de las partes integrantes del sistema organizacional y de manera muy general que todo se realice correctamente, pero como en todo proceso comunicativo existen ciertos factores que alteran los mensajes o peor aún que no lleguen a el receptor pertinente.

Es por ello que desde hace varios años, las redes de comunicación en las empresas son muy necesarias y resultado de la interacción en los individuos pero sobre todo del constante flujo de información que genera la empresa, tanto a nivel interno como externo.

Hace varios años, Bavelas señaló “que en los grupos que no son dirigidos desde el exterior, los modelos de interacción que surgen y se estabilizan son el resultado de procesos sociales que se desarrollan en el interior del mismo grupo”⁹.

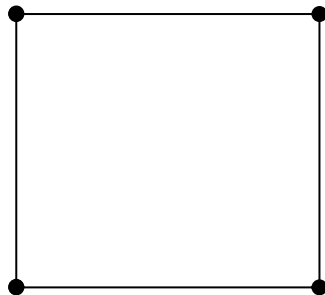
Sin embargo, cuando los grupos forman parte de organizaciones más amplias, sus procesos no determinan por completo los modelos de comunicación, pero aquí cabe hacer una pequeña aclaración; se mencionó que las redes de comunicación se crean con la intención de mejorar las condiciones del propio proceso comunicativo, sobre todo a nivel interno, pero se han dado muchos casos en que los canales de comunicación impuestos no siempre funcionan creando una paradoja entre algo que fue creado con la intención de mejorar, pero a su vez, puede alterar seriamente las relaciones y el rumbo de la organización.

⁹ Adler B. Ronald, Malquart Elmhorts Jeanne. “Comunicación Organizacional. Principios Básicos para negocios y profesiones”_México, D.F. 2005. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 462.

3.6.1. La comunicación en rueda.

También conocida como comunicación circular, en este tipo de red se abarcan todos los niveles dentro de la organización es un poco más compleja ya que los mensajes no corren hacia la dirección tradicional (ascendente, descendente, horizontal), de tal forma que el contenido y la fidelidad del mensaje dependen del grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre los que ahí trabajan.

Como la estructura no favorece mucho la efectividad del trabajo y el grado de distorsión es más alto, es necesario que los miembros que participan en la empresa se comuniquen de forma activa (“todos con todos”) sobre sus actividades y el contenido de las mismas de una forma pormenorizada.

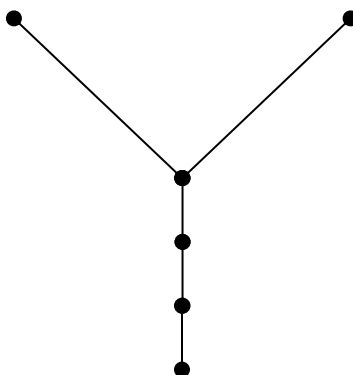


Esquema que representa la red de comunicación de tipo circular.

3.6.2. Comunicación en “Y”.

Este tipo de comunicación es de tipo subordinada, dentro de la empresa se refiere a que existen dos partes o áreas que envían mensajes al resto de la organización, cabe mencionar que estas áreas se encuentran en un mismo nivel jerárquico y tanto una como la otra sabe y delega las responsabilidades.

Las ventajas en este tipo de red es precisamente para los subordinados que en este caso representan la gran mayoría ya que, al no poder comunicarse con uno de sus jefes de área tendrá en el otro una segunda opción y los resultados en el intercambio de información y productividad difícilmente se verán afectados.



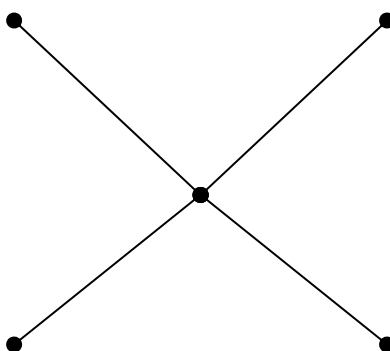
Esquema que representa la red de comunicación en forma de “Y”.

3.6.3. Comunicación en “X”.

Las redes de comunicación se enfocan principalmente al logro de objetivos en conjunto, y como ya se apuntó cada una de las partes es fundamental para coordinar a su vez todas y cada una de las actividades que se generan dentro la propia empresa.

En el caso de red de Comunicación en forma de “X” o de forma longitudinal entrelazada como también se le conoce, es en ambas direcciones (ascendente-descendente) y permite principalmente el ejercicio de la autoridad que se denomina funcional o técnica.

A veces es necesario que un jefe de unidad tenga autoridad para intervenir en las actividades de otra, en casos que le interesan al primero. Otras ocasiones, por falta de habilidad o de conocimientos técnicos suficientes resulta conveniente solicitar esa intervención, o bien, para mantener una uniformidad de criterio técnico en ciertos procedimientos.



Esquema que representa la red de comunicación en forma de “X”.

3.7. El rumor dentro de la organización.

El rumor que generalmente se conoce como chisme, es un elemento que aunque no se quiera muchas veces interviene en la estructura de una empresa, si queremos verlo desde el punto de vista técnico de la comunicación, el rumor es un ruido dentro de los diversos sistemas de la comunicación organizacional que anteriormente se explicó.

Esta distorsión afecta particularmente a los altos mandos de una empresa quienes, y por descuido suyo, a veces no se expresan correctamente ante los distintos niveles de la organización dejando filtrar ciertos elementos que quedan a juicio y a la interpretación del resto del personal.

El impacto que puede generar para la empresa un rumor puede ser muy grande y las consecuencias peor aún, es por ello que los propios dirigentes necesitan tener un plan de contingencia por lo menos para calmar y tener tiempo de planear la información pertinente para no crear incertidumbre.

Es por ello, que a continuación se dan algunas sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores:

- Anuncie los programas a tiempo para tomar las decisiones importantes.
- Explique las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos.
- Enfatique las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros.
- Discuta abiertamente las posibilidades en el peor de los casos, casi nunca constituye una provocación de ansiedad ni una fantasía no hablada.

3.8. El Organigrama^[R19],^[O20]

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, o campo de trabajo, requieren un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica, que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

3.8.1. Concepto.

El organigrama se compone de los términos órgano que se refiere a la empresa y grama a una forma gráfica, así pues, se define como la representación gráfica de la estructura de una institución, de cada una de las áreas comprendidas y a grandes rasgos como están ubicados en forma esquemática los miembros que componen la misma. Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización

3.8.2 Utilidad.

- Proporciona una imagen formal de la Organización.
- Facilita el conocimiento tanto de la Organización, como de sus relaciones de Jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

3.8.2. Criterios fundamentales para su preparación.

1.- Precisión. En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

2.-Sencillez. Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

3.-Uniformidad. Para facilitar su interpretación conviene Homogeneizar las líneas y figuras que se utilizan en su diseño.

4.-Presentación. Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura, por ello, en su presentación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

5.-Vigencia. Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al elaborarlo es recomendable que en el margen inferior derecho del gráfico se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de su autorización o actualización.

3.8.3. Recomendaciones.

Antes de elaborar un organigrama es necesario conocer la siguiente información:

1. El primer dato a obtener será el número de personas que trabajan en la institución. Ésta será una cifra de control.

2. Un segundo dato será el número de niveles, partiendo del órgano en que radique la autoridad total y los órganos que comprenden cada nivel.

3. Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprenden cada puesto.

Esta información es vital para conocer la estructura de la empresa, más no como un medio de información de la misma. Los organigramas generan cierta polémica, la mayoría de las veces, porque quien los elabora no somete a un análisis pertinente cada uno de los niveles, o simplemente no cuenta con la información que anteriormente se señaló, lo ideal en este caso, es que el comunicólogo, o en su defecto el encargado de recursos humanos proporcione de manera actualizada el registro del personal y que este aparezca gráficamente donde le corresponde.

3.8.3. Clasificación.

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos.

1) Por su naturaleza:

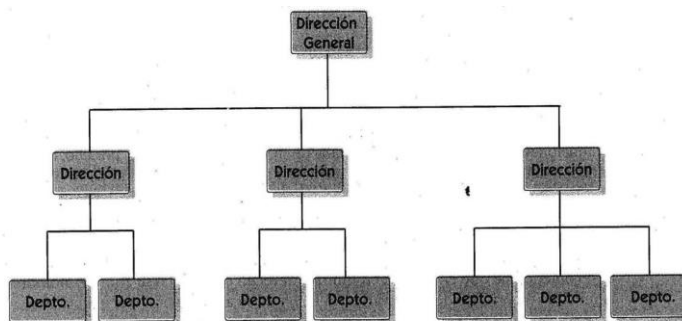
-Microadministrativos. Corresponden a una sola organización, y puede referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que conforma.

-Macroadministrativos. Involucran a más de una organización.

-Mesoadministrativos. Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe mencionar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

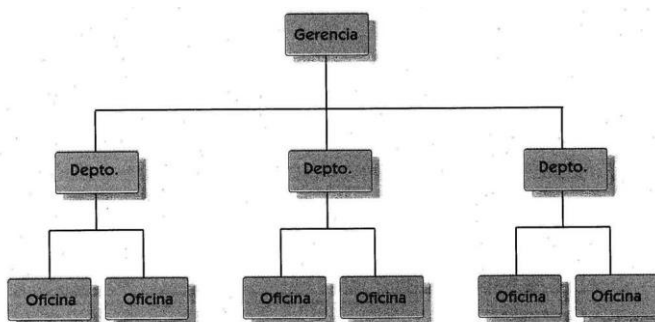
2) Por su ámbito:

-Generales. Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina. Ejemplo:



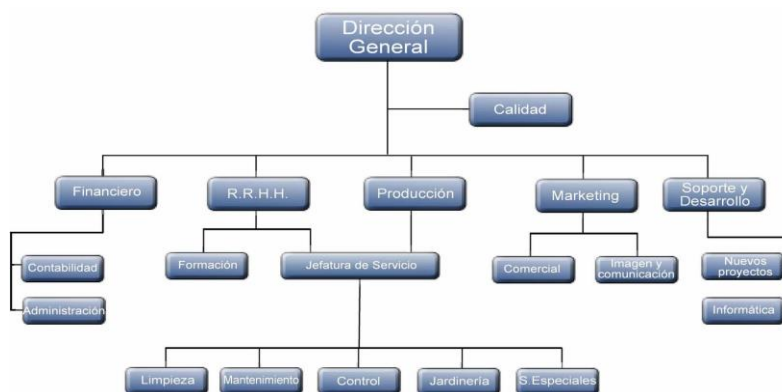
Ejemplo de Organigrama General

-Específicos. Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización. Ejemplo:



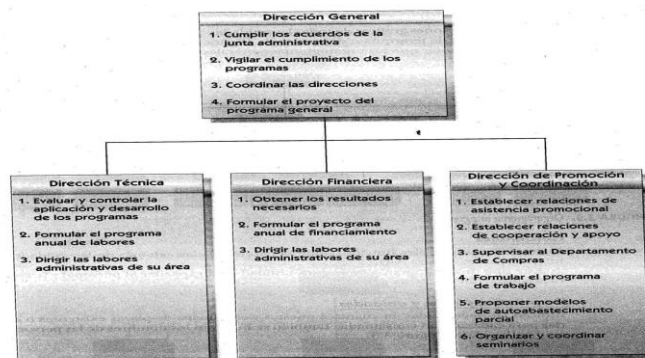
Ejemplo de organigrama de tipo específico.

-Integrales. Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene mencionar que los organigramas generales e integrales son equivalentes. Ejemplo:



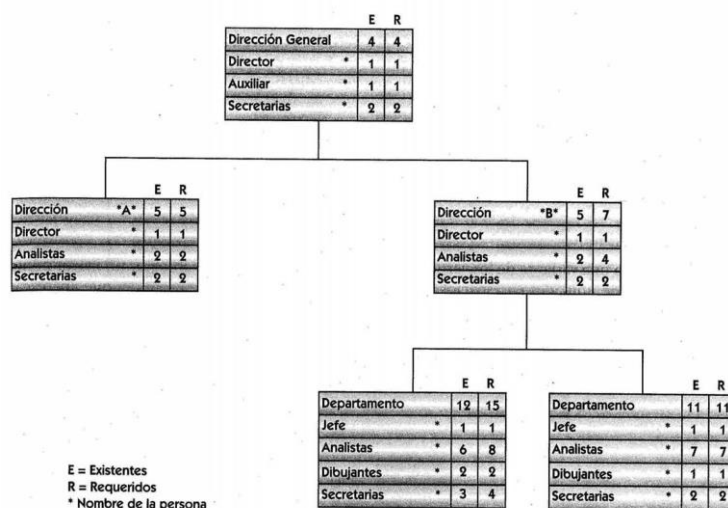
Ejemplo de organigrama integral.

-Funcionales. Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización de manera general. Ejemplo:



Ejemplo de organigrama de tipo funcional.

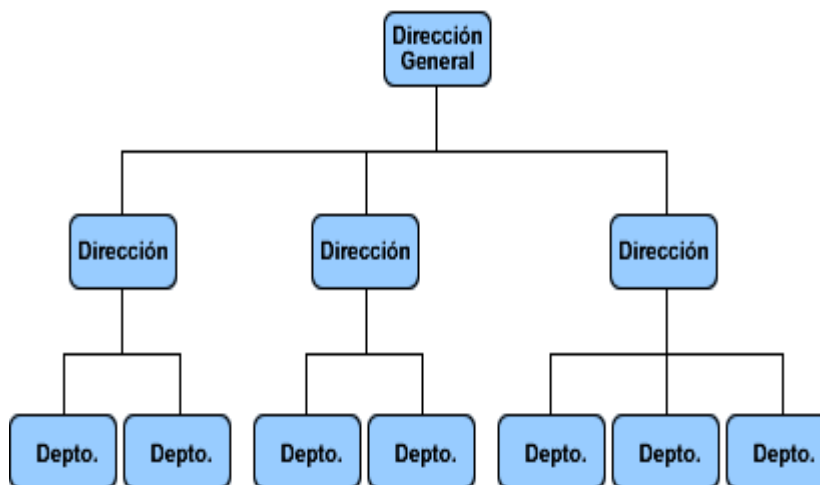
-De puestos, plazas y unidades. Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas. Ejemplo:



Ejemplo de organigrama de puestos, plazas y unidades cuya característica principal es puede incluir el nombre de la persona a cargo de algún departamento.

3) Por su presentación:

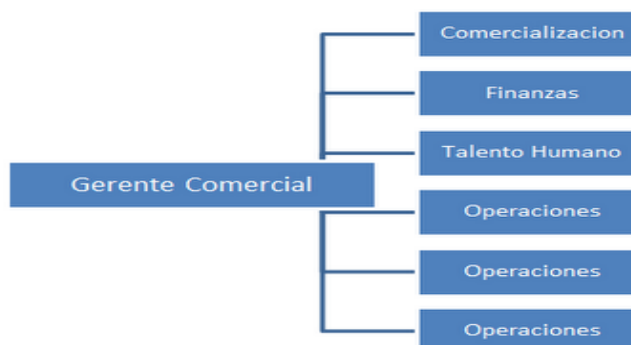
-Verticales. Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual los manuales de organización recomiendan su empleo. Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

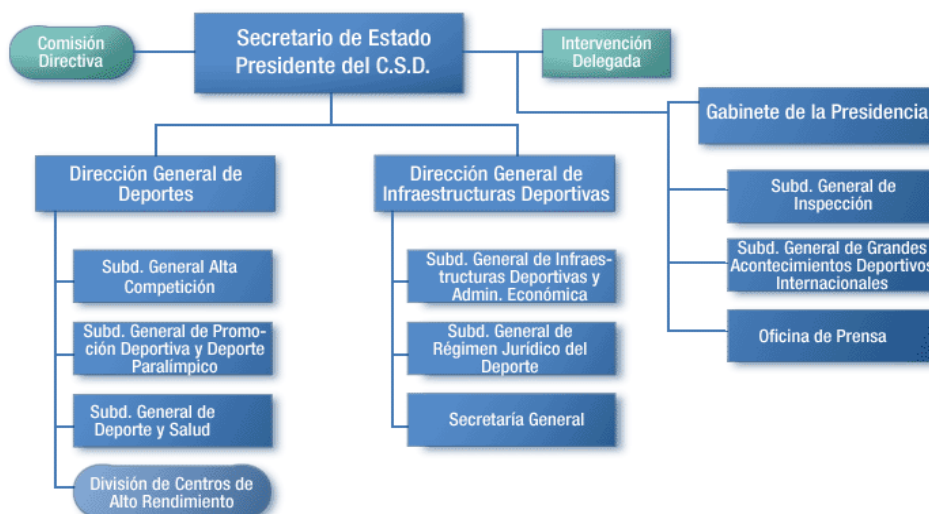
En los organigramas de tipo Vertical las unidades o departamentos se distribuyen de arriba hacia abajo.

-Horizontales. Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente. Ejemplo.

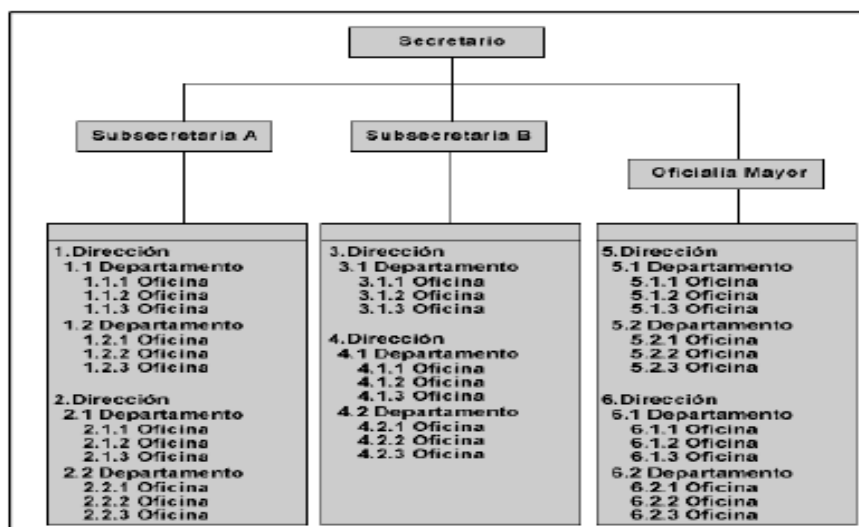


En los organigramas de tipo horizontal su distribución parte de izquierda a derecha.

-Mixtos. Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de las organizaciones con un gran número de unidades en la base. Ejemplo:



-De Bloque. Son una variante de los verticales y tiene la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos. Ejemplo:



4) Diseño.

-Figuras. Las figuras se utilizan para plasmar en el organigrama las unidades que la conforman; pueden ser de nivel directivo, medio u operativo (sustantivos o adjetivos), de asesoría y desconcentrados.

-Formas. Como regla general, debe utilizarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como representar con rectángulos las unidades.

-Dimensión. Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben tener dimensiones semejantes.

-Colocación de las figuras. Las figuras deben ubicarse en el gráfico como se explica a continuación.

a) En diferente nivel jerárquico: Las unidades deben organizarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

Sector público. Por lo general, en la administración central estos niveles son:

Primer nivel.	Secretario.
Segundo nivel.	Sub secretario.
Tercer nivel	Oficial mayor.
Cuarto nivel	Dirección general.
Quinto nivel.	Dirección de área.
Sexto nivel.	Sub dirección de área.
Séptimo nivel.	Departamento.
Octavo nivel.	Oficina
Noveno nivel.	Sección.
Décimo nivel.	Mesa.

Órganos desconcentrados.	Niveles de desconcentración.
--------------------------	------------------------------

En la administración paraestatal.

Primer nivel.	Asamblea general.
Segundo nivel.	Consejo de administración.
Tercer nivel	Dirección general o su equivalente.
Cuarto nivel	Dirección divisional, su equivalente o gerencia.
Quinto nivel.	Dirección de área, subdirección o subgerencia.
Sexto nivel.	Departamento.
Séptimo nivel.	Oficina.
Octavo nivel.	Sección.
Noveno nivel.	Mesa.
Órganos desconcentrados	Niveles de desconcentración.

En el sector privado: los niveles de uso generalizados en este sector son:

Primer nivel.	Asamblea de accionistas.
Segundo nivel.	Consejo de administración.
Tercer nivel	Dirección general.
Cuarto nivel	Subdirección general, Dirección divisional, o gerencia general.
Quinto nivel.	Dirección o gerencia divisional o dirección de área.
Sexto nivel.	Departamento.
Séptimo nivel.	Oficina.
Órganos desconcentrados.	Niveles de desconcentración.

Líneas de conexión. Se emplean líneas para mostrar, los diferentes tipos de relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura de la organización. A continuación se brindan criterios específicos para uniformar su presentación.

-Relación lineal. En ella la autoridad y la responsabilidad se transmiten por una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

Se sugiere utilizar en las líneas que interconectan las figuras rectangulares un trazo más grueso que el usado para dibujar estas últimas.

Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad y se crea la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.

Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.

Evítense tramos y trazos injustificados.

Es conveniente mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama, no deben adelgazarse las líneas a medida que desciende el nivel jerárquico.

Capítulo 4: Medios de Comunicación y Organización.

4.1. ¿Cómo escoger el canal óptimo de comunicación dentro de la Organización?

Las nuevas tecnologías ofrecen a los hombres de negocio una gama más amplia de opciones para comunicarse como nunca antes, y cada canal tiene sus usos. La pregunta no es qué medio usar, sino cuando recurrir a cada uno de ellos con más eficacia, cada vía de comunicación tiene sus ventajas y desventajas, no obstante, hay algunos lineamientos que sirven para decidir cómo entregar su mensaje con más eficacia. Si sigue estas directrices podrá obtener magníficos resultados.

En una encuesta, los administradores que fueron identificados como “sensibles a los medios” (los que identifican el canal con mensaje) tenían prácticamente el doble de probabilidad de recibir una calificación alta en las reseñas de su desempeño, en comparación con sus compañeros menos “sensibles”.

En general la comunicación hablada es más aconsejada para mensajes que requieren una dimensión persona. Por ejemplo, cuando los médicos y los administradores de nosocomios y de sistemas hospitalarios se reúnen frente a frente, en lugar de intercambiar los mensajes por canales menos personales, se mejoran las relaciones y disminuyen los problemas.

Los medios orales también son más recomendables en el caso de ideas que necesitan apoyo visual, como la exhibición de fotos o transparencias, etc. La comunicación hablada también es sumamente útil, cuando se requiere una retroalimentación inmediata, como las sesiones de preguntas y respuestas, o una contestación inmediata a sus ideas.

La comunicación escrita, con excepción del correo electrónico, funciona cuando se necesita un tono más formal. La escritura siempre es lo mejor cuando se tiene que decir algo cuidadosamente. Asimismo, es mejor escribir que hablar, cuando quiera transmitir ideas complicadas o explicar un procedimiento. Además, es conveniente poner por escrito su mensaje cuando quiera tener la última palabra, sin retroalimentación o discusión alguna, por último, la palabra escrita es ideal para un mensaje cualquiera que usted quiera que sea registrado o archivado. En los negocios y actividades profesionales, enviar y confirmar cartas y memorándums es una práctica común, al igual que llevar minutas de las juntas. Estas herramientas garantizan que lo dicho quedará registrado y servirá, en caso de que más adelante se presenten malos entendidos o disputas y de que alguien quiera revisar la historia de un asunto.

Además de las consideraciones relacionadas con los mensajes, la cultura de la organización donde usted trabaja podría preferir unos canales de comunicación en lugar de otros. Por ejemplo Microsoft Corp. utiliza tanto el correo electrónico, que algunos saludos del correo electrónico incluyen la instrucción: "Si usted trabaja en Microsoft, por favor envíe un mensaje de correo electrónico". Además de la preferencia que tienen ciertas empresas por ciertos canales, es importante considerar los gustos de los departamentos, o incluso, de los trabajadores. Por ejemplo el personal de apoyo de cómputo de algunas organizaciones responde a los correos electrónicos, mientras que en otras compañías una llamada telefónica al despacho de ayuda es el mejor camino para una respuesta rápida. Además, si usted sabe que un compañero de trabajo o su jefe solo responden a recordatorios frente a frente, vaya a lo seguro y utilice este método.

En muchos casos, es conveniente enviar mensajes de tipo oral y escritos. Esta forma de comunicar capta lo mejor de los dos medios y funciona en diversos ambientes.

- Reparta un escrito o esquema igual a su presentación.
- Después de enviar un mensaje por carta, fax o correo electrónico, haga una llamada telefónica, o llame primero, y después escriba.
- Envíe un informe o propuesta y después haga citas con los lectores para discutirlo.

No siempre se puede dar el lujo de escoger el canal de comunicación, pero cuando pueda hacerlo, la decisión correcta puede hacer que el mensaje sea más claro y efectivo.

La siguiente tabla resume y explica las distintas consideraciones para escoger un canal de comunicación dentro de la empresa.

TABLA QUE CANAL USAR

TIPO DE COMUNICACIÓN O MEDIO	VELOCIDAD PARA ESTABLECER	CANTIDAD DE INFORMACIÓN TRANSMITIDA	CONTROL DE LA FORMA DE COMPOSER Y DEL	CONTROL DE LA ATENCIÓN DEL	PERSONAL CONTRA FORMAL	REGISTRO PERMANENTE	EFICACIA
Impresión.	Mensajes inmediatos.	Fax.	Correo electrónico.	Correo de voz.	Teléfono.	Teleconferencias.	Persona a persona.
Lenta (dependiendo de la)	Rápida.	Rápida.	Rápida.	Rápida.	Variable.	Normalmente difíciles para preparar.	Variable.
Diferido.	Inmediato (si las partes están en línea)	Diferido.	Diferido.	Diferido.	Inmediato (una vez establecido el)	Inmediato (una vez establecido el)	Inmediato (una vez establecido el)
Palabras, números e imágenes pero	Texto.	Todo en papel, pero no a color.	Menor (solo texto sin formato)	Vocal pero no visual.	Vocal pero no visual.	Mucha.	Demasiada.
Mucho.	Mucho (si el autor toma el tiempo para)	Mucho.	Mucho	Mucho más.	Moderado.	Moderado.	Moderado.
Poco.	Moderado.	Poco (el mensaje puede ser	Poco.	Poco.	Menos que con contacto visual.	Mucho.	El mayor.
Más formal.	Personal e informal.	Más formal.	Personal.	Personal.	Personal.	Personal.	Personal.
Bajo a medio.	Bajo.	Bajo (una vez comprado el equipo).	Bajo (cuando se ha abierto una cuenta de	Bajo.	Bajo.	Elevado.	Dependiendo de la distancia.
Sí.	Posible.	Sí.	Sí.	Posible.	Generalmente ninguno.	Generalmente ninguno.	Ninguno.
Buena.	Poca.	Buena.	Mejor.	Poca.	Muy poca.	Poca.	Poca.

4.2. Clasificación de los Medios de comunicación dentro de la Organización.

Es necesario que exista una pequeña clasificación de estos medios, existen muchas de acuerdo a diversos autores, en este caso se tiene que G. Goldhaber los clasifica de la siguiente manera:

1. Hardware, que son los que dependen de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, radio. Computadores, teléfono por ejemplo.

2. Software, que depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir; por ejemplo, cartas, memorandos, manuales, discursos, folletos, etcétera.

En una clasificación un poco más compleja T.D. Weinshall clasifica a los medios de comunicación en dos: orales y escritos. A su vez, subclasifica los medios orales en visibles e invisibles; en el siguiente cuadros se explica y describe más detalladamente esta clasificación y división.

Los medios de comunicación visibles son los que logran, por lo general, mayor influencia y ofrecen mayores posibilidades de retroalimentación. A través de éstos medios los participantes pueden tener una visión más exacta acerca de las actitudes y sentimientos generados en la interacción, y predecir con mayor facilidad cuál va a ser el comportamiento del otro, interviene una gran cantidad de información transmitida por la banda no verbal, como gestos, distancia física entre los participantes así como otros indicadores.

Forma de comunicación	Medios de comunicación	Sentidos involucrados
Visible	Cara a cara Conexión visual Teleconferencia	El receptor puede escuchar y ver a la fuente
Invisible	Radio Teléfono Videoconferencias	El receptor puede escuchar a la fuente pero no puede verla
Oral	Teléfono Interfono Radio	El receptor puede escuchar pero no ver a la fuente
Escrita	Correo electrónico Cartas Fax Computadora personal	El receptor descifra (Decodifica) el mensaje a través de la lectura.

Cuadro 1.7. Tipología de los Medios de comunicación en las organizaciones, basada en la división de T.H. Weinshall.

Las formas de comunicación invisible tienen la ventaja de ser medios veloces para transmitir la información, y la forma de comunicación escrita es de las más bondadosas ya que puede ser comprobada y refutada siempre y cuando se le conserve.

4.3. Tipología y medios de comunicación en las Organizaciones.

Algunas técnicas y medios de comunicación se encuentran familiarizados con nuestro entorno, en el transcurso de este capítulo se analizará cada uno de ellas siendo las más importantes:

- .Teléfono.
- Teléfono abierto (para comentarios y opiniones de empleados).
- Dictado telefónico (mediante el cual podemos dictar telefónicamente un mensaje a la grabadora, el cual queda archivado).
- Interfono.
- Fax.
- Intranet.
- Internet.
- Teleconferencia.
- Exhibiciones audiovisuales.
- Videos y películas.
- Radio.
- Memorandos, cartas e instrucciones por escrito.
- Invitaciones a eventos formales o sociales.
- Buzón de opiniones para los empleados y trabajadores.
- Tableros de noticias y avisos.
- Reportes escritos.
- Manuales.
- Boletines informativos.
- Revistas y periódicos internos.
- Circulares y panfletos.
- Entrevistas formales.
- Discursos.

- Reuniones y juntas administrativas.
- Reuniones informales planeadas.
- Carteles y desplegados gráficos.
- Recorridos por las instalaciones de la empresa, entre otros.

Respecto a los medios citados, éstos pueden utilizarse en dos contextos:

- a) Para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales (personales) o grupales.
- b) Para efectuar acciones sistemáticas de la dirección general, gerencia general, presidencia de la organización o equivalente; un área de la organización o ésta en su conjunto.

Muchas de estas técnicas y herramientas parecen ser sencillas, otras más constituyen medios masivos de comunicación, cuya función de informar dentro de una empresa suele ser muy similar a la de nuestro entorno, pero su contenido y estructura física no lo es, ya que responden a necesidades específicas y aunque no requiere de una labor periodística como en el caso de las gacetas y la televisión, si es muy importante que en conjunto tanto el departamento de comunicación social y el de recursos humanos sepan ¿quién? y ¿cuál? Es su función a diario dentro de la empresa.

4.3.1. Memorando^[R21] ^[O22]

El memorando es una palabra que proviene del latín y significa “algo que hay que recordarse”, y es a grandes rasgos una nota que proviene de la empresa y que se dirige hacia el resto de sus integrantes, no importando los niveles y cuyo objetivo principal es transmitir una información relevante.

Esta herramienta se encuentra dentro de los medios de comunicación escritos y de tipo formal, recientemente se ha tenido una gran aceptación de este medio porque informa de una manera breve y concisa, además, de que en la mayoría de los casos está dirigida a una persona en específico por lo cual adquiere carácter confidencial.

Un memorando se redacta en una hoja blanca tamaño carta y para su estructura es necesario que contenga los siguientes datos:

- Empresa (La empresa en la circulará esta nota).
- Memorando (La palabra memorando indicando que la nota es un memorando).
- Para (Para quién o qué departamento va dirigida).
- De (De quién o de qué departamento sale el memorando).
- Fecha (Fecha en la que se publica).
- Asunto (Asunto que se tratará).
- Se detallará el motivo del memorando.
- Finalmente se puede incluir nombre cargo y firma de quien lo emite para que este tenga mayor grado de formalidad.

Cabe aclarar que aunque los memorando se realizan en hojas blancas tamaño carta existen empresas que manejan sus propios formatos, por lo que tanto el formato como el tamaño y tipografía de la letra puede variar de acuerdo a la empresa.

Para tener un mejor panorama a continuación se ejemplifica el formato de un Memorando, señalando que la información que este contiene no es fidedigna.

Universidad de Sotavento A.C.

Memorando.

Para: L.C.C. Oscar Ricardo Castillo Bibriesca.

De: Dr. Juan Manuel Rodríguez García.

Fecha: 20 de octubre de 2014.

Asunto: Junta inicio de periodo escolar 2008-2009.

Con motivo del reciente inicio del periodo escolar 2008-2009 es necesario que se presente en la junta que se llevará a cabo en el salón de usos múltiples el próximo lunes 6 de Octubre a las 9:00 horas, ya que se llevará a cabo el tiraje de materias así como el análisis del reciente plan de estudios que nos ha llegado por parte de la UNAM.

Por lo tanto recomiendo a Ud. no faltar a la cita anteriormente establecida, pues además, se intercambiarán puntos de vista con el resto del personal de catedráticos.

Saludos.

Atentamente:

Dr. Juan Manuel Rodríguez García.
Rector de la Universidad de Sotavento.

4.3.2. Boletín interno.

El boletín es una herramienta que constará principalmente de datos e información de interés para la organización, es decir: negocios, pronósticos, visitas importantes, cambios de personal, ingresos y bajas de personal, participación de la empresa en eventos políticos, culturales, sociales, técnicos y de trabajo en el país, reconocimientos a la eficiencia personal, viajes, incapacidades, conferencias y películas, cursos de capacitación, resultados del comité de sugerencias, actividades en las sucursales, campañas internas, de motivación y publicidad, etc.

La diferencia con el memorando cuyos temas de interés suelen ser muy similares, es que éste último es más personal o dicho de otra manera tiene como las cartas un remitente y destinatario, y aunque los boletines también lo tienen éstos se difunden de una manera más general, es decir y por poner un ejemplo de la empresa “x” hacia los trabajadores del departamento de mantenimiento y que trabajan en la misma empresa.

Los boletines no tienen un lapso o tiraje definido, por lo tanto, cada que la empresa necesite informar algo es necesario hacer un boletín, el cual constará de notas y párrafos breves para que el personal pueda informarse de una manera ágil y rápida ya sea en la matriz de la compañía como en las otras sucursales. Ejemplo:

EMPRESA TRANSNACIONAL S.A. DE C.V.

INFORMA: A todo el personal de esta empresa que el día sábado 8 de febrero del presente año, por cuestiones de inventario, el horario de trabajo será de 8 de la mañana a 12 del día, se recomienda presentarse con uniforme completo en los distintos departamentos. Por su atención gracias.

COATZACOALCOS VERACRUZ A 6 DE FEBRERO DE 2014.

4.3.3. Periódicos o gacetas.

Los periódicos o gacetas es uno de los medios más antiguos en cuanto a la difusión de la información, éste género informativo aunque ha sido desplazado con la introducción de nuevas tecnologías y en particular de los medios electrónicos nunca han dejado de venderse y mejor aún, son de los medios más veraces y de mayor consumo en nuestra sociedad.

Su introducción como herramienta de la comunicación organizacional se debe precisamente a eso, ya que la noticia es el género periodístico que más interesa, y en función de múltiples actividades que se realizan dentro de una empresa (chica, mediana o grande) es necesario informar a todo el personal lo que sucede dentro y fuera de, para que el ambiente laboral y la productividad llegue a ser mucho más satisfactorio.

Quien realiza una gaceta dentro de una empresa es por lo general miembros del departamento de comunicación social, pues es necesario y aunque resulte difícil imaginárselo saber hacer periodismo, conocer los distintos géneros y sobre todo saber jerarquizar la información de la propia empresa, de ahí que no solo el periódico funja como un vehículo de información, sino también como una forma de entretenimiento interno.

Las gacetas o periódicos internos se distribuyen por lo general de manera semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, etcétera; en cuanto al formato de los periódicos el tamaño más común en el que se realizan es el tabloide, aunque no por ello ha dejado de utilizarse el tamaño estándar, también se imprimen a color y en blanco y negro, el tiraje depende del personal de la empresa, pero también de la población o mejor dicho de los públicos externos.

Son pocas las empresas que cuentan con su propio taller de impresión a menos que se trate de una empresa periodística, pero cuando no lo son el diseño, el tipo de papel se recomienda que se manden a hacer por pedido a este tipo de

empresas. La estructura de una gaceta interna suele ser muy similar a la de cualquier periódico de circulación nacional, aunque como ya se señaló el contenido informativo suele ser de otra especie. Por lo tanto las Gacetas internas deben incluir:

1. Un nombre.
2. Logotipos de la empresa para distinguirla.
3. Secciones.
4. Imágenes o fotografías.
5. Numeración.
6. Índice.
7. Artículos editoriales.
8. Columnas.
9. Anuncio o publicidad de eventos internos.
10. Esquemas o diagramas, entre otros.



La noticia es el género periodístico que más interesa, y el utilizarlo dentro de una empresa tiene un impacto masivo y positivo.

En este sentido con el implemento de los periódicos o gacetillas internas las empresas han podido obtener los siguientes efectos:

- Instrumentales: Utilización de la información para resolver problemas prácticos y hasta personales.
- Estimación propia o prestigio: esto es una motivación hacia el grupo o las personas que día a día buscan desempeñar bien su trabajo
- Refuerzo: Apoyo con respecto a una situación o punto de controversia.
- Esparcimiento: una forma de entretenimiento antes o después de una jornada laboral.

4.3.4. Revista interna-externa.

Considerando que el periódico interno tuviera una periodicidad semanal, en el caso de las revistas internas-externas puede sugerirse que esta herramienta de comunicación surja en un lapso quincenal o mensual como mínimo. Su contenido será especializado principalmente en la aplicación y las características de los productos que genera la empresa.

Este instrumento tratará de mostrar los equipos, su funcionamiento, operación y diseño, su introducción en el mercado, aplicación y avances tecnológicos. Además, se informará acerca de las intervenciones de los ejecutivos y personal de la compañía en eventos que, por su trascendencia, revistan interés tanto para la organización como para otras empresas y/o compañías.



Las revistas internas sirven a los públicos internos y externos para enterarse entre otras cosas sobre los avances tecnológicos de la empresa y nuevos productos.

La revista comercial de la organización será el vehículo para transmitir una imagen de calidad y eficiencia de la gente que integra la empresa, así como el diseño y garantía de los productos. Por ello la revista se distribuirá entre los principales clientes, distribuidores, sucursales, instituciones educativas de nivel superior, talleres de servicio, asociaciones particulares y personal de la organización.

Su entrega puede realizarse de manera personal, dentro de las instalaciones de la organización, a través de servicio postal y correo interno; el tiraje dependerá del número de clientes y del monto de la inversión que desee efectuar la empresa.

4.3.5. Panfletos.

Aunque su nombre pueda sonar un poco extraño, un panfleto es una publicación o comunicado escrito en forma de librito, su contenido puede ser muy variado, existen panfletos de cocina, de manualidades, sobre medicina, asuntos religiosos, incluso política o como los que se distribuyen en una empresa, cuya información puede ser en la mayoría introductoria o algunas recomendaciones de seguridad y primeros auxilios.



Los panfletos son publicaciones en forma de librito o tríptico que contienen información introductoria o de seguridad principalmente.

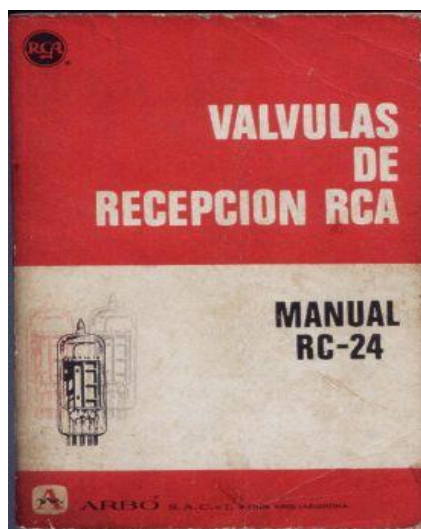
Su formato, tipografía y calidad en el material puede llegar a ser el más simple, es decir sólo unas páginas estampadas, doblado en dos a blanco y negro, o como lo es el formato octavilla el más común por su fácil impresión, su bajo costo y su rápida difusión. Un panfleto se distingue por su extensión es decir más de 5 pero menos de 48 páginas.

Muchas empresas comerciales han visto en el panfleto una herramienta de comunicación importante por su fácil manejo y distribución, en sus páginas el personal puede enterarse de qué pasa con su empresa, si existe algún anuncio de seguridad importante, cambios a nivel administrativo o los valores, misión, visión de la misma.

4.3.6. Manuales.

Un manual de procedimientos es un documento que emite la empresa para sus trabajadores, y que contiene la descripción de actividades que deben seguirse, así como las funciones de una unidad administrativa (departamento) o varias de ellas. Un manual dentro de la organización representa responsabilidad por parte de quién lo tenga, es necesario que todo el personal de una empresa cuente con un manual si es posible desde el primer día en que ha sido contratado o se involucra con la empresa.

Los manuales contienen información, formularios, reglamento, procedimientos y cualquier otro dato que resulte útil para el funcionamiento de la organización, quien emite un manual debe ser cada jefe del departamento o unidad administrativa, ya que las funciones obviamente son distintas y requiere del personal capacitado para llevarlas a cabo; se considera una falta grave el que la empresa no especifique la información y peor aún sino actualiza su información, suponiendo, en dado caso que la empresa “x” a adquirido una nueva máquina y no haya cómo utilizarla.



Los manuales operacionales facilitan el trabajo ya que proporcionan de forma detallada instrucciones y procedimientos.

Inducir, capacitar y adiestrar a los trabajadores pueden ser las tres razones por las que se emiten los manuales cuyo contenido de información se presenta a continuación:



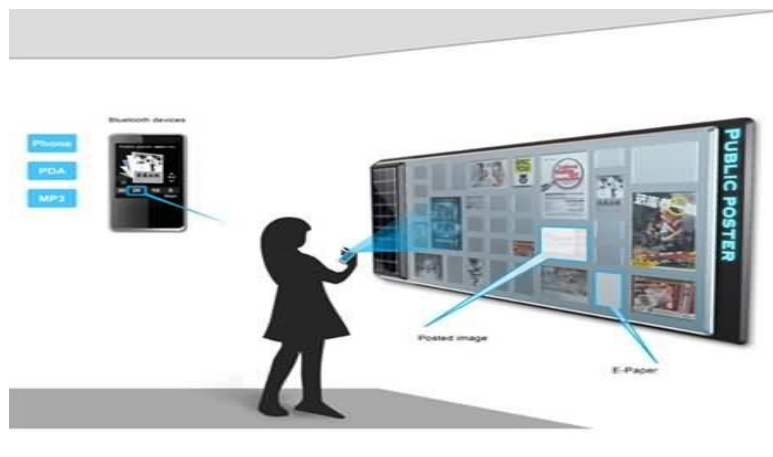
Los empleados se capacitan eficaz y permanentemente a través de un manual impreso.

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Número de revisión (en su caso).
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
 - Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.
- Índice.
- Prólogo o introducción.
- Objetivos de los procedimientos.
- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.
- Responsables (unidades administrativas).
- Políticas o normas de operación.
- Formulario (dependiendo del tipo de empresas de la que se trate).
- Glosario de términos.

4.3.7. Tablero de información general.^[023]

El tablero estratégico es una herramienta que permite la difusión de información de una manera objetiva entre los distintos niveles de la empresa, el tipo de información que este contiene suele de interés general, otro objetivo aparte de informar es que el tablero estratégico indica la productividad que se genera dentro de la empresa así como la medición y difusión de logros dentro de la misma.

Una de las características más importantes que debe tener esta herramienta de comunicación es precisamente el lugar o sitio donde se encuentre, debe ser visible para todos y aunque no exista un tamaño específico se tiene el de 5 x 3 metros, la tipografía debe ser clara y llamativa con colores de fondo perceptible a grandes distancias para que llame la atención tanto del director general como de los obreros muchas empresas ubican al tablero estratégico cerca de la puerta de acceso así como en pasillos de mucho movimiento del personal.



La comunicación visual y de manera estratégica, permite a las empresas tener el alcance necesario dentro de la misma.

Anteriormente esta técnica era conocida también con el nombre de “tablero de mando integral”, su función principal era decirle a los trabajadores de cierta empresa cómo hacer crecer los recursos financieros dentro de la misma. Hoy en día, los tableros pueden clasificarse de acuerdo al contenido de su información ya sea de tipo introductoria, de seguridad, financiero y ventas, de capacitación, reglamentos y de información general.

El tablero de información general es de los que más aceptación tiene por parte de los miembros de una empresa, ya que en algunos casos contiene datos personales de cada uno de los que ahí laboran como fechas de cumpleaños, onomástico, invitaciones a eventos masivos que no siempre son organizados por la empresa y hasta se hace mención sobre los comúnmente vistos empleados del mes lo que impulsa dicho sea de paso, el esfuerzo y capacitación constante por parte del personal.

4.3.8. Buzón de quejas y sugerencias.

La retroalimentación es parte fundamental en el proceso de la comunicación, en el caso de las empresas u organizaciones de todo el mundo este proceso no debe faltar, tanto para sus públicos internos como externos. Muchas de las herramientas que crean las empresas sirven como medio de información para el resto del personal, en el caso del buzón de quejas y sugerencias sucede lo contrario, son las personas las que se encargan de mantener informada a la empresa.

Específicamente esta información llega por lo general de manera escrita a los altos mandos de la empresa llámese director general, gerente, jefe operativo y sirve para saber ¿qué se está haciendo?, ¿cómo lo están haciendo? Y ¿en qué se puede mejorar? Para lograr mejores relaciones internas y mejor consumo a nivel externo.

Como parte de las ventajas mejorar y ser una empresa altamente competitiva es uno de los objetivos que se busca a través del buzón de quejas y sugerencias y aunque no se está muy familiarizado con esta herramienta porque se piensa que es más la pérdida de tiempo (aunque no sea así) que los cambios a corto o largo plazo que puedan surtir efecto.

Las tiendas comerciales dedican mucho tiempo a las recomendaciones que se hacen por parte de los clientes, recientemente se ha optado por realizar pequeños cuestionarios con preguntas específicas y de respuestas Sí y No por ejemplo. El buzón de quejas y sugerencias debe mantenerse al igual que el tablero de información a la vista de todos y lo que se escriba tiene carácter confidencial sin que existan represalias para nadie.

Para que el buzón de quejas y sugerencias pueda ser efectivo, los dirigentes de la organización deben llevar a cabo nuevas estrategias, políticas sobre lo que no está funcionando y lo que puede mejorar, de lo contrario, puede decirse que esta herramienta como flujo de información No sirve o está siendo manipulada a conveniencia de algunos cuantos.



El buzón de quejas y sugerencias permite a los superiores de una empresa evaluar y mejorar las relaciones internas así como el consumo externo

4.3.9. Teléfono.

A través de todos los medios es posible enviar cualquier tipo de mensaje ya sea descriptivo, informativos o motivacionales, sin embargo, el proceso de comunicación de “Viva voz” se vuelve necesario, en este caso el teléfono es uno de los medios más efectivos que existen.

Las distancias solían ser un problema para establecer comunicación entre las empresas y sus sucursales, entre los jefes y los obreros; hoy en día la tecnología hace posible que a través de las líneas telefónicas podamos establecer contacto con cualquier persona y compartir mensajes para desarrollar tareas en nuestra vida familiar y laboral.

Hablar por teléfono ofrece ventajas, pero también tiene inconvenientes. A pesar de que usted puede “estirar la mano y llegar a alguien” por este medio, establecer contacto puede ser problemático si el interlocutor se encuentra en un mal momento. La probabilidad de tener una buena comunicación será escasa si la otra parte tiene prisa, si está molesta o distraída. Por ello, antes de iniciar una conversación con un superior o subordinado es aconsejable preguntar “ ¿Lo encuentro en un buen momento?”. A pesar del inconveniente, vale la pena programar una segunda llamada, en la cual usted tendrá mayor probabilidad de obtener lo que desea.



El teléfono permite establecer un diálogo con un receptor al que no se puede contactar personalmente.

4.3.10. Fax.

Se denomina fax, por abreviación de *facsimilar*, y es un sistema que permite transmitir a distancia por la línea telefónica escritos o gráficos (telecopia). La historia del fax se remonta a Londres en 1851 cuando por primera vez se mostró una máquina capaz de enviar y recibir imágenes, en 1863 comenzaron a comercializarle en todo el mundo y su principal uso era en los periódicos

En cuanto a su uso se afirma que el uso del fax dentro de la pequeña, mediana o gran empresa es fundamental ya que hoy en día y producto de los avances tecnológicos que ha sufrido este aparato los documentos enviados y/o recibidos pueden almacenarse en el disco duro, pueden imprimirse en formatos gráficos estándar y enviarse por correo electrónico, además de que puede ahorrarse mucho papel.



Aunque el uso del fax a perdido auge con el desarrollo de la tecnología, las empresas sobretodo comerciales lo utilizan como herramienta muy eficaz.

Aunque el uso del fax en las distintas empresas depende del tipo de información que requiera o genera la misma, en la mayoría de los casos se utiliza para enviar contratos, solicitudes, currículos, documentos de tipo personal como actas de nacimientos, la Curp, cartilla de servicio militar que tal vez pueda tenerse a la mano pero la distancia o falta de tiempo sea un obstáculo para dejarse personalmente.

4.3.11. Internet.

El internet es un conjunto de redes de comunicación de alcance mundial, sus orígenes se remontan a 1969 cuando por primera vez se estableció una conexión entre una serie de computadoras en los Estados Unidos, sin embargo, es en 1990 que la Web (World Wide Web) llega a las masas como un medio cuyas funciones para las que fue diseñado es informar, comercializar y entretener.

Recientemente y con la actualización de este novedoso sistema ya es posible que muchas empresas alrededor del mundo tengan a su personal trabajando desde casa, lo cual ha permitido a estar personas tener mayor flexibilidad en términos de horarios y de localización, contrariamente a la jornada laboral tradicional en la cual los empleados se desplazan a sus centros de trabajo.

Si hay alguna razón por la que se dice que vivimos en una sociedad Informatizada, el Internet puede ser esa razón, en nuestra sociedad Mexicana existe por increíble que parezca un 50% de personas que no han estado en contacto con este tipo de tecnología, con la cual es posible establecer contacto con muchas organizaciones, clientes, proveedores, compradores potenciales, etc.



La tecnología y el acceso a internet han permitido a las empresas un medio flexible en tiempo y espacio para difundir y recibir información.

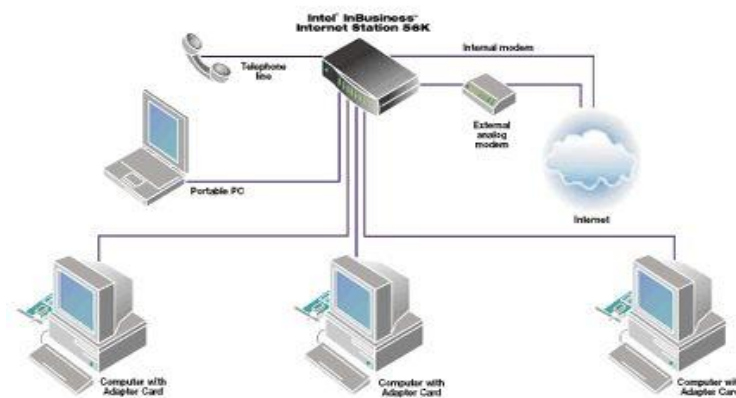
Las empresas de vanguardia mundial ofrecen a sus trabajadores un Blog en internet en los que pueden expresar las opiniones sobre su trabajo, el de sus compañeros, la relación que tiene con su jefe y que más esperan de la empresa donde trabajan, una especie de buzón de opiniones interactivo.

Haciendo un breve análisis el internet es capaz de resumir todas las herramientas que hasta este momento se han descrito, ya que es capaz de elaborar y enviar fotografías, textos, videos, charlas personales, referencias y mensajes que pueden archivarse y corregirse, entre muchas otras tareas que están en constante actualización. Es por ello que para algunas empresas el Internet es una prioridad no solo por su alcance, sino por las facilidades que ofrece este sistema en el que es posible valga la expresión “que el mundo se haga más pequeño”.

4.3.12. Intranet.

La Intranet es un concepto innovador dentro de las herramientas y técnicas que intervienen en la comunicación organizacional, producto de los avances tecnológicos y los medios electrónicos, por el nombre muchos asocian esta herramienta con el Internet y aunque se utiliza un tipo de red física muy similar su uso es muy distinto.

Steven L. Telleen, fue quien acuñó dicho término en 1998, es por ello que hablamos de una de las técnicas de difusión interna más innovadora. Se trata de un concepto relativo al acceso del contenido, ya que en muchas empresas la información se utiliza de manera aislada y fragmentada, es por ello que con la intención de tener acceso a cualquier tipo de información se creó un software con aplicaciones de captura, informes y consulta a fin de facilitar la difusión de información interna.



El uso de medios electrónicos como el Intranet agiliza la producción y desempeño de las empresas, sin embargo no está al alcance de todas por ser un sistema costoso y sofisticado.

Una de las más grandes ventajas de este sistema, es que tiene la capacidad para respaldar la información archivada (es decir cualquier tipo de documento) a través de un programa por computadora al que no solo los empleados de cualquier empresa tienen acceso, incluso los clientes pueden tener una consulta rápida y eficaz.

Es necesario señalar que para algunas empresas el Intranet suele ser una herramienta muy compleja aparte de costosa, pues se requiere de personal capacitado para instalar cada uno de los sistemas además de enseñar al resto del personal su funcionamiento ya que muchos no están familiarizados con el mundo de la informática, lo que puede llegar a afectar la productividad y desempeño de las empresas.

Físicamente el sistema de Intranet resulta uno de los más completos y modernos hoy en día, sus herramientas de búsqueda y catalogación permiten organizar emplear y ejecutar funciones de la manera más simple ya sea a través de páginas Web y enlaces de hipertexto que se encuentran almacenados en una base de datos, como ejemplos se pueden dirigir archivos gráficos, de sonido, animaciones y hasta se pueden realizar negocios o transacciones a nivel interno.

Sin embargo, el que cualquiera pueda tener acceso a los programas, funciones, base de datos, etc. dentro de una empresa también representa un riesgo, riesgo que las empresas importantes no están dispuestas a correr, para no hablar con tanto tecnicismo se dice que se han creado nuevos programas que sirven como controladores para evitar que los intrusos puedan hacer cambios dentro del sistema de la empresa.

4.3.13. Reuniones con el personal y juntas administrativas.

Aunque todas las nuevas tecnologías han ganado su espacio, todavía es necesaria y fundamental la comunicación interpersonal y grupal presencial. No tanto para informar, sino para persuadir e inducir cambios organizacionales.

Según señala J.T. Larkin el medio de comunicación que prefieren los empleados para recibir información sobre el cambio, en casi todas las organizaciones, es la comunicación cara a cara con el superior inmediato. Las premisas de este enfoque son:

- El cambio se comunica fundamentalmente de manera directa cara a cara.
- Los tableros de avisos, el video, el correo electrónico y los demás medios de comunicación interna son herramientas de apoyo y refuerzo, pero que no tienen el impacto de la comunicación Interpersonal.
- Los mandos intermedios (gerentes y supervisores) son el eje de cualquier estrategia de comunicación, por lo que es necesario habilitarlos como comunicadores efectivos.

Una investigación realizada con altos ejecutivos mexicanos en diferentes empresas de tipo comercial principalmente, encontró, que el 35% de su tiempo lo dedicaban a efectuar contactos cara a cara, 34% a contactos telefónicos y el 31% a actividades de escritorio que incluye la lectura de todo tipo de documentos.



Las reuniones y juntas administrativas permiten un trato más ameno y directo en las relaciones laborales.

En otro estudio realizado en México se preguntó a 115 responsables del área de compras de empresas grandes y medianas acerca de qué medios utilizaban más en su interacción con sus trabajadores y proveedores. Las respuestas eran atribuciones que oscilaban entre 1 y 4 (1= casi nunca, 2= poca frecuencia, 3= regular frecuencia y 4= mucha frecuencia). Cabe destacar que la comunicación personal ya fuera en reuniones o juntas, en oficinas o fuera de ellas, resultó ser el medio al que se le atribuye mayor uso; en segundo lugar correspondió al teléfono.

Así pues llegamos a la conclusión que la comunicación que se da entre trabajador y superior en los diferentes niveles de la empresa tiene un mayor impacto y aunque con las nuevas tecnologías el panorama cambiará y otros medios serán utilizados, este tipo de interacción es necesaria.

4.4. Importancia de la comunicación y medios en la Organización.

La comunicación humana es en principio tan necesaria, como cualquiera de nuestras necesidades fisiológicas, nos ayuda a relacionarnos, satisfacer nuestras necesidades, intercambiar mensajes y llevar una calidad de vida mucho mejor. No comunicarnos podría representar incluso la muerte para muchos de nosotros.

Cualquier actividad humana gira en torno a la comunicación, las personas que trabajan en una empresa sea cual fuera su importancia o por el hecho de tener un negocio propio saben, que el contar con una estructura, personal capacitado que entienda los roles y actividades del trabajo, que se capaciten y modernicen eventualmente son, entre otros factores, la clave del éxito.

La comunicación en la organización permite, que el trabajo que se lleva a cabo ya sea de manera individual o colectiva sea más eficiente, que las relaciones interpersonales y de grupo sean más afectivas y que el ambiente laboral sea armonioso, logrando los mejores resultados dentro de su departamento.

Esta forma de comunicación propicia que se coordinen las actividades diarias, y son los medios o herramientas de comunicación organizacional los que ayudan a explicar, definir, capacitar, instruir, informar y llevar a cabo dichas actividades. De la misma forma se buscan evitar problemas y fallas que perjudiquen a la empresa, quizá no en el momento pero haciendo uso de los medios de comunicación es posible planear lo que a cada quién le corresponde.

En la actividad laboral, de acuerdo con las investigaciones, el 80% de los empleados que fallan lo hace porque no saben relacionarse con sus compañeros y carecen de información en los procedimientos que tiene que realizar todos los días. Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores resultados respecto a su actividad.

Por increíble que parezca es tan importante la comunicación en las empresas, que pueden dar como resultado la larga o corta existencia de la misma. Su influencia no solo ayuda a lograr los objetivos planteados al inicio de un proyecto, también se puede lograr que se formen lazos con otras organizaciones, socios, clientes, proveedores, etc., para acrecentar la productividad de la organización.

Dentro de nuestra empresa podemos ser testigos que siempre estamos en comunicación, ya sea para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etcétera.

Existen dos factores importantes para lograr una comunicación efectiva en una organización: un buen sistema de comunicación y la persona que lo hará efectivo. Algunas organizaciones no le dan la importancia debida a la implementación de un sistema organizado de comunicación y mucho menos a tener en su organigrama una persona capacitada que se encargue de éste. La persona que se encargue de manejar el sistema de comunicación de una empresa debe conocer la naturaleza, usos, características, ventajas, desventajas de cada uno de los medios de comunicación disponibles en la teoría y utilizar los medios adecuados para cada situación, si hace lo anterior logrará una comunicación efectiva y en consecuencia los objetivos planteados se realizarán satisfactoriamente

CONCLUSIÓN.

Al hablar de Comunicación Organizacional la historia no ha podido establecer un referente histórico exacto sobre ¿Cómo, cuándo y dónde? surge este proceso dentro de una organización (empresa); algunos estudiosos del tema sugieren que la Comunicación Organizacional tiene su origen en Europa bajo el fenómeno de la Revolución Industrial, en donde la producción masiva y la especialización preponderaba y se asignaban tareas de los altos mandos o gerencia, hacia los subordinados u obreros. El desarrollo de la Industria y el comercio como forma de trabajo ha derivado la necesidad de establecer una cultura organizacional y comunicación.

En el presente trabajo hemos establecido la importancia^[R24] ^[O25]de la comunicación organizacional como la comunicación humana misma, en el caso de la segunda un proceso necesario que surge de la necesidad e instinto del hombre por satisfacer sus necesidades básicas y fisiológicos. En el caso de la Comunicación Organizacional podemos decir que cualquier empresa necesita, en primer lugar, de la cooperación de las personas que en ella laboran para llevar a cabo actividades específicas para la producción. Sin embargo, existe una relación igual de importante que se da de manera externa con las personas que consumen de dicha empresa y que en este caso se les denomina públicos externos.

En nuestra vida cotidiana somos capaces de establecer una conversación y generar información que pueda ser de interés para alguien, en el caso de una organización sucede lo mismo, ya que esta disciplina nos permite conocer acerca de la organización ¿Qué es y qué hace?, nos informa acerca del trabajo es decir, todo lo que las personas necesitan saber que se espera de ellas para poder evaluar su desempeño, y finalmente información sobre asuntos que afectan la vida personal y familiar todo aquello que repercute en el bienestar personal y familiar.

Ninguna empresa puede prescindir de la comunicación organizacional y mucho menos de las herramientas que son utilizadas como el canal a través del cual se difunden los mensajes, ya que el desarrollo efectivo de este proceso permite: disminuir errores, facilitar el aprendizaje, generar competencia, anticipar crisis, asimilar desarrollos tecnológicos, disponer a la organización a lograr lealtad ante sus clientes y promover entre otras cosas su permanencia en el mercado.

Un aspecto importante que se busca en la comunicación organizacional es establecer laborales efectivas, desgraciadamente existen muchas personas en diversos centros de trabajo que desconocen su papel dentro de la empresa, y peor aún, cuales son las actividades que les corresponden día a día, es entonces cuando se surgen dudas en este tipo de casos ¿quién es el responsable? ¿Será acaso el obrero que no sabe ni ha sido capacitado sobre lo que tiene que hacer? o ¿será acaso la organización y los jefes que no se han dado el tiempo de instruirlo, entrevistarlo y darle las herramientas necesarias para su desarrollo? En el primer caso, es necesario tener una planificación, Yo como empresa ver por qué medios y a través de quién puedo llegar a mi subordinado para que se sienta comprometido y pueda asignarle tareas que realiza de manera eficaz. Desde que se contrata podemos entrevistarnos con él, conocer sobre su familia y personalidad, si sus herramientas de trabajo requieren una información más detallada, proporcionarle manuales, guías o cursos de inducción apropiados.

Una ruptura en la relación empresa-sociedad es muy común en nuestros días, y se debe al poco interés de las empresas en el manejo de sus relaciones públicas. El no estar al tanto de los beneficios o perjuicios a terceros puede generar un clima de incertidumbre y condenar al fracaso a la organización.

El papel del comunicólogo dentro de una Organización es sumamente importante, se recomienda a todas las empresas que cuentan con personal amplio y especializado en distintas áreas la creación de un departamento de comunicación social o bien organizacional, y que su estructura aparezca bien definida dentro del organigrama de la misma. Así pues, la labor del comunicador será esencial para obtener las condiciones básicas de eficiencia en lo que respecta a sistemas de comunicación:

- Es imprescindible conocer lo más profunda y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.
- Necesitamos adecuar el lenguaje a la realidad, al nivel cultural, etc., del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por qué canal o medio tendrá un mejor impacto nuestra información.

Para alcanzar estas metas es necesario:

1.- Informarse ampliamente. Antes de que uno pueda comunicar con verdadera efectividad, debe tener una visión clara y objetiva de lo que se va a comunicar. Generalmente, el que comunica deberá tener una información superior a la necesaria o a la común de los receptores. Además, debe poseer una reserva o fondo de conocimiento para poder transmitir cualquier tipo de contestación en referencia al tema o mensaje.

2.- Establecer la confianza mutua. La aceptación de lo que se comunica dependerá de la confianza que se tenga en los motivos y en la sinceridad de quien emite el mensaje. Si no existe tal confianza, la comunicación suele no dar los resultados que se esperan, independientemente de la forma que se elija para intentar entablarla.

3.- Encontrar un campo común de experiencia. Esto implica la necesidad de una identificación con la persona a la que nos vamos a dirigir. La comunicación debe ser razonable y aceptable en términos de la experiencia de ambos interlocutores.

4.- Emplear un lenguaje similar. Cualquier intento de comunicar, por simple que sea debe atenerse al uso de un lenguaje conocido por ambos (emisor-receptor). Por ejemplo, si un empleado habla inglés y otro español, probablemente la comunicación sea imposible. Esto mismo puede aplicarse cuando nos referimos a algún tema en específico; emisor y receptor deben conocerlo para que puedan dialogar. Más aún si se trata de referencias técnicas hacia cualquier producto manufacturado o servicio prestado.

5.-Poner especial atención en nuestra intención. Es muy importante tener en cuenta que si bien alguna vez la comunicación gestual, nos puede ayudar a facilitar la comunicación, en algunos otros procesos puede funcionar como barrera, es decir, los gestos, el tono de voz, las circunstancias, etc., pueden llegar a modificar el significado de nuestra intención. Un tono enérgico pero de intención amable, puede tener una apreciación y ser mal recibida.

6.- Emplear ejemplos o elementos auxiliares. Para esclarecer algunas afirmaciones podemos valerlos de ejemplos. Mediante el uso de asociaciones se puede conducir al receptor hacia un mejor entendimiento.

7.-Esperar una reacción retardada. En los sistemas de comunicación lo mejor es no guiarse completamente por una acción inmediata del receptor, ya que a veces puede tratarse tan no solo de un indicativo de captación del mensaje, pero ello no indicara cual es la realidad en cuanto a su percepción real del mensaje.

8.- Es necesario crear un fuerte impacto. Para poder llamar fuertemente la atención es necesario crear un impacto y procurar un resultado en el comportamiento del receptor. Todos los sistemas de comunicación que controlemos deberán ser escogidos con una precisión casi perfecta, según el propósito.

En cuanto a los medios de comunicación utilizados dentro de una organización ya sean, electrónicos, impresos o conversaciones personales y/o grupales deben ser impecables en su estructura.

Un memorándum dirigido de manera personal, con lugar y fecha, sin errores ortográficos será eficiente, por su parte, un tablero estratégico con información intrascendente, sin color alguno y ubicado en el lugar menos transitado por los trabajadores, no servirá de nada.

Los periódicos o revistas internas como cualquier material impreso, tendrán un impacto positivo en sus lectores siempre y cuando su contenido involucre a ellos mismos, y los mantenga con nuevas expectativas de su lugar de trabajo.

El efecto de los manuales puede ser negativo cuando no se entregan en tiempo y forma, lo ideal es reforzar un manual de operaciones con algún tipo de platica o curso de inducción, ya que suele suceder, que el trabajador que lee un manual no entiende términos técnicos o simples por que no está familiarizado con ellos o peor aún, simplemente el manual se vuelve un objeto desechable, que a la larga puede provocar un problema mayor.

El internet e intranet son términos que van de la mano con los avances tecnológicos, y facilitan el recibir y enviar información, su alcance es masivo hoy en día, por lo tanto es necesario hacer uso de manera responsable.

Gran parte de las empresas, sobretodo comerciales, no hacen uso del buzón de quejas y sugerencias, lo que se considera un problema no solo por las críticas constructivas y negativas que pudiesen llegar a surgir a partir de, el problema real es que no exista un retroalimentación de lo que se está haciendo dentro y fuera de la empresa. La opinión de las personas es importante y se debe fomentar la participación de las mismas ya que el resultado en este tipo de medio siempre será positivo.

La comunicación personal y reuniones administrativas particularmente se consideran el canal óptimo para difundir información, ya que no hay como poder conversar directamente con tu superior o subordinado y obtener una respuesta inmediata. Desgraciadamente las empresas no son muy participes de este medio, ya que quitan mucho tiempo y sería casi imposible comunicarse diariamente con cada de uno de nuestros miembros de la organización. Se realizan juntas y reuniones cuando es muy necesario. Es por ello que se han desarrollado otras estrategias y técnicas para difundir mensajes de manera más ágil e igualmente eficiente.

Con el paso de los años se espera que estos medios de comunicación internos sean perfeccionados, incluso, que con los avances tecnológicos se desarrollen nuevas técnicas hoy en día, para que las personas dentro y fuera de la organización conozcan más de la misma.

Bibliografía.

Davis Flora. “La Comunicación no verbal”. Madrid, España 2000, Ed. Alianza. Pág. 270.

Bartoli Annie. “Comunicación y Organización”. Barcelona, España. 1992 Ed. Paidós Ibérico. Pág. 221.

Néstor Martínez Héctor. “La empresa Publicitaria”. 2da. ed; Buenos Aires Argentina, Ed. Macchi. Pág. 210.

Fernández Collado Carlos. “La Comunicación en las Organizaciones”. 2da ed; México. 2002. Ed. Trillas. Pág. 273.

Flores de Gortari Sergio. “Hacia una comunicación administrativa integral.” 2da. ed; México,1990. Ed. Trillas. Pág 350.

Rangel Hinojosa Mónica. “Comunicación Oral” 2da ed; México, Ed. Trillas. Pág. 91.

Knapp L. Mark. “La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno.” México 1992. Ed. Paidós Mexicana. Pág. 373.

César Galeano Ernesto. “Modelos de Comunicación”. Buenos Aires Argentina, 1997. Ed. Macchi. Pág. 146.

García Pelayo Ramón y Gross. “Nuevo diccionario enciclopédico Larousse”. 2da ed.; México, 1984. Ed. Larousse. Pág. 997.

López Veneroni Felipe. “La ciencia de la Comunicación.” 2da ed; México, 1997 .Ed. Trillas. Pág. 145.

Mc Entee Eileen. “Comunicación Oral”. 2da ed; México, 2004. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 160.

Ramos Padilla Carlos G. “La Comunicación un punto de vista Organizacional”. México, 1998. Ed. Trillas. Pág. 75.

Pinales Rodríguez Deyanira G., Lagunas Beltrán Irma N. “Comunicación Oral y escrita”. México, 1998. Ed. Trillas. Pág. 139.

Adler B. Ronald, Malquart Elmhorts Jeanne. “Comunicación Organizacional. Principios Básicos para negocios y profesiones” México, D.F. 2005. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 462.