CAPITULO I

La relación entre las teorías organizacionales y la comunicación organizacional

El presente capítulo tiene la finalidad de exponer la relación implícita de la comunicación en las estructuras organizacionales. Es importante dejar en claro está relación, ya que la comunicación es una pieza fundamental para el desarrollo exitoso de cualquier organización, ya que el empleo adecuado de está, normativiza, regula, organiza y lleva a resultados positivos para todos los elementos que la conforman. Es por ello que a través de este capítulo será necesario citar las principales teorías de organización; por consiguiente es importante abordar las corrientes teóricas dentro de organizaciones a través del tiempo así como la evolución y desarrollo del empleo de la comunicación en ellas. De igual forma se definirán y explicarán las principales teorías de comportamiento organizacional, tales como teoría clásica, teoría humanista, teoría de sistemas y por último la teoría de la contingencia.

Posteriormente, se establecerá la relación directa entre cada una de las teorías exponiendo de esta forma sus inicios, especialización, y el empleo de la comunicación como herramienta dentro de la organización, así también se abordaran sus principales deficiencias.

Cabe mencionar que uno de los objetivos de este capítulo es esclarecer la implicación de la comunicación como herramienta dentro de una organización, partiendo de sus inicios hasta la concepción que se tiene de ella hoy en día. Como objetivo final de este capítulo se pretende establecer que la comunicación tiene un papel fundamental en la operación interna de las organizaciones ya que gracias a ella fluye la información para la planeación y logro de sus objetivos.

1.1 *Breve recuento de estudios de comunicación organizacional. Antecedentes…*

Antes de 1900 se carecía de información en teorías organizacionales, la iglesia católica, las fuerzas armadas y los gobiernos europeos en su mayoría eran consideradas organizaciones eficaces, dado que casi no existían estructuras organizacionales como en la actualidad. Adam Smith padre espiritual del liberalismo económico, es también, sin lugar a dudas de los economistas mas refinados y selectos de la humanidad. En siglo XVIII escribió un libro titulado "*Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones"*. En donde realizó un amplio análisis de la interdependencia de los procesos económicos. En uno de los capítulos menciona de forma favorable la división del trabajo; Smith postulaba que la mayoría de los obreros tenían trabajos que requerían de poca calificación, en vez de ser empleados capaces de culminar las labores por ellos mismos. La división de la operación en procesos, aumentaba la cantidad de producto en un día de manufactura, (*Gordon: 1997*). Smith y otros economistas como Marx y Keynes sentaron las bases para lo que hoy en día son consideradas las teorías organizacionales entre ellas

algunas de las que se presentaran mas adelante en este capitulo. Con lo mencionado se confirma la importancia y el interés por la operación dentro de una empresa.

Los estudios sobre teorías organizacionales son relativamente nuevos, claro; sí se comparan con los de otras ciencias. No obstante, se considera que los primeros estudios de esta materia datan alrededor de 1940. A dicha época se le considera generalmente como el inicio de la investigación moderna de la comunicación organizacional".*(Fernández Collado. 1986, p.114).*

1.1.1 Breve recuento cronológico de los avances en los estudios

a) *Primera etapa 1940...*

A esta era se le conoce como cientifista ya que en ella iniciaron los estudios con respecto a la especialización y división del trabajo. En esta etapa las empresas mostraban especial importancia a la información de crecimiento y logros obtenidos, se preocupaban por que todos sus obreros estuvieran al tanto de dichos alcances. La manera en cómo los informaban era a través de boletines y manuales. Existen estudios como los de Jenkins y Peterson en 1948 relacionados a este concepto de información. Por su parte, investigaciones realizadas por Baker y Ballantime en 1949 mostraban que la mayoría de los empleados no los leían, ya que los datos redactados a niveles administrativos contenidos en dichas publicaciones eran muy complejos y no muy claros para los obreros,

otra variable era el grado de escolaridad que tenían, muchos no sabían leer. Por último, tales boletines carecían de una constancia en su publicación, es decir, dichas gacetas carecían de un seguimiento y de continuidad, eran muy de vez en cuando. Es importante mencionar que el sistema de distribución era totalmente deficiente.

b) *Segunda etapa 1950....*

La proliferación y publicación de dichas investigaciones comenzó después de diez años en la década de 1950. Los estudios se centraban principalmente en laboratorios y grupos focales, se centraban en liderazgo, motivación, adaptabilidad al entorno. En esta época destacan investigadores como Keith Davis, Jacobson y Seashore quienes centraron sus estudios en la estructura organizacional y en el flujo de información dentro de la organización.

c) *Tercera etapa1960*

En esta década siguen los estudios con respecto a la materia, "La universidad de Purdue, centra sus investigaciones en determinar la correlación de la comunicación de los 'buenos supervisores'. En base a estudios se comenzaron a percatar que los jefes obtenían mejores resultados al persuadir y transmitir información a los subordinados, es importante resaltar que en esta década el clima laboral dentro de las estructuras ya era un

tema importante. ya que Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación".*(Fernández Collado, 1986, p.127)*.

d) *La década de 1970*

La década de 1970 fue difícil para la comunicación organizacional, ya que debido a la falta de bases teóricas dificultaban el desarrollo de las misma, no obstante la amplia diversidad de experimentos que existían con respecto a la materia aportaban cada día más estudios con información cuantificable y veraz.

Investigadores como O' Reilly y Roberts se dedicaron a medir "el clima de comunicación en estructuras organizadas", dichas búsquedas arrojaban resultados donde se demostraba que la cosmovisíon del empleado dentro de su empresa tiene una estrecha relación con la percepción que se tiene de la comunicación en ella, y por ende, esto se refleja en su fuerza productiva y en la satisfacción de su trabajo. También surgen otros investigadores como Goldhaber y Rogers en 1979.

e) *En la década de 1980...*

Durante esta década de 1980 hubo factores importantes que favorecieron a los estudios de comunicación organizacional, por ejemplo la creación de otras áreas de investigación con respecto al tema, como lo son la psicología del trabajo, y la

administración personal, los investigadores organizaron y trabajaron en un contexto grupal, es decir existía cada vez más información con respecto al tema.

f) *Estudios mas recientes...*

Actualmente la "*comunicación organizacional*" es una parte inherente a las ciencias de la comunicación, su importancia y trascendencia la ha llevado al lugar que en la actualidad ocupa. A pesar que el desarrollo y crecimiento de esta área de estudio se dio en gran parte en países desarrollados, sobre todo en empresas muy grandes.

Hoy por hoy muchas empresas a nivel mundial como lo son Ford Motors Company y General Motors, por poner de ejemplo a la industria automotriz prestan especial atención a la rama de Ciencias de la Comunicación, debido a que en nuestro país solo en años recientes son pocos los estudios con respecto a la materia. Cabe destacar que cada día son más las empresas que están comenzando a emplear a la comunicación organizacional como una herramienta de vital importancia para la elaboración de atmósferas favorables y adecuadas, donde se van a desarrollar sus trabajadores. Son por esas razones que se le considera una efectiva herramienta de la comunicación.

1.2 *Teorías de la comunicación organizacional*

Las teorías que a continuación se definen y explican son las más elementales en lo que respecta al contenido que se emplea para la elaboración de un diagnostico de clima laboral, ya que nos presentan un nítido panorama de como se ha implementado a la comunicación a través de los años. De está manera se torna en una efectiva herramienta de diagnostico. Las teorías que se explican en este proyecto son: la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas, la teoría de sistemas y por último la teoría de contingencia. El análisis de las teorías mencionadas será de una manera detallada, en donde se aborda de manera primordial el contenido de las mismas, en su objeto de estudio y el empleo de la **comunicación** así como los factores que las llevaron a su declive.

Es importante destacar que el estudio de mayor trascendencia fue realizado por la Universidad de Harvard, en Estados Unidos en las décadas 1920 y 1930, donde comienzan a realizar estudios en la "Western Electric Company", en la planta de 'Hawthorne', dichos análisis estaban a cargo de Elton Mayo quien desarrolló el concepto de la organización multi-divisional descentralizada y además analizó científicamente el proceso de toma de decisiones en el libro "Comportamiento Administrativo", él junto a el psicólogo de Harvard FJ. Roethlisberger llegaron a la conclusión con sus experimentos de que "*una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo*", (Davis, 1983, p 7). Los aspectos mencionados serán abarcados a detalle en la corriente humano relacionalista.

Los orígenes de las teorías administrativas en organización son a principios de siglo, con los estudios de Frederyck W Taylor, quien es el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo durante esa década debido a la primera guerra mundial aumentaron el interés por las personas y las condiciones humanas en el trabajo. En esos años se fundo la "National Personnel Association", cuyo lema era "Dedicados exclusivamente a la consideración del factor humano en el comercio y en la industria", más tarde en 1923 se convirtieron en "American Management Association". Estos inicios fueron claves para el desarrollo de las teorías que en sí, surgen a partir de 1940 aproximadamente. (*Davis, 1983*)

1.2.1 *Teoría Clásica*

La teoría clásica concibe al trabajador como un ente individual y funcional dentro de su estructura, es decir, como un ser económico donde recibe una justa compensación por un determinado trabajo. Partiendo de este principio, la organización vista desde la perspectiva de la teoría clásica, busca mejores formas para desarrollar y seleccionar las tareas especificas de cada una de las operaciones, para que se pueda llevar a cabo una optima división del trabajo en las actividades de los empleados que conforman la estructura.

A principios del siglo pasado, en Estados Unidos, Frederick W. Taylor "Padre de la administración científica" despertó el interés por las personas en el trabajo. " Los

cambios de Taylor generados dentro de la gerencia de una empresa dieron pauta al camino para el desarrolló posterior del comportamiento organizacional. Su trabajó lo llevo a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores. Taylor señaló que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas.

No obstante, la meta para las organizaciones seguía siendo la eficiencia técnica, la administración estaba dejando de lado la importancia de uno de sus más destacados recursos dentro del desarrollo de la organización; el factor humano.

1.2.1.1 *Descripción de la teoría clásica*

La opinión general de los principales teóricos clásicos Henri Fayol Ingeniero de minas francés quien hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos. Escribió "*Administration industrielle et générale*", el cuál describe su filosofía y sus propuestas... "*El gerente nace, no se hace"...* y Taylor mencionaban que debía haber estructura en el trabajo para que de esta forma la hubiera en la empresa y se daba lugar a la descripción del puesto. *(Hodgetts y Altman: 1981)*

"Los investigadores científicos tales como Frederik Taylor y Fayol sugirieron los siguientes principios"... *(Hodgetts y Altman: 1981,p226).*

a) Desarrollar una ciencia para cada tipo de trabajo del hombre sustituyendo con ello el método empírico. Por ejemplo, la elaboración de manuales.
b) Seleccionar en forma científica y luego capacitar, enseñar y desarrollar al trabajador, en lugar de dejar que el individuo haga todas esas cosas por su cuenta. Aquí podríamos mencionar que había una estandarización de criterios y procesos.
c) Cooperar con las personas a fin de asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios científicos que se han desarrollado. Se refiere a la supervisión.
d) Dividir el trabajo y la responsabilidad en forma equitativa entre la administración y los trabajadores, y que cada uno haga aquello para lo que está mejor calificado. Se refiere a la especialización en base a los talentos de los empleados. *(Hodgetts y Altman: 1981,p.226).*

Una de las aportaciones principales de la teoría clásica, es que en base a la división y especialización del trabajo se puede optimizar a la organización, así como que el trabajo se encuentre estructurado y los procedimientos se encuentren vinculados a dicha estructura.

Ahora bien, en está teoría la percepción del personal dentro de la organización es meramente operativa, ya que se buscaba únicamente descubrir sus capacidades para la realización de tareas especificas dentro de un trabajo estructurado. La razón es que esté podía ser motivado, por una justa remuneración económica dado que en esta teoría y en la administración científica se pensaba que los hombres trabajarían al máximo siempre

cuando fueran justamente compensados. Golhaber menciona, "El hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas de premio y castigo", *(Goldhaber, 1986, p. 43).*

A la teoría clásica se le encuentra estrechamente vinculada con la escuela burocrática de Max Weber, quien es una de las cabezas más representativas de la escuela histórica de la economía política. En 1909 fundó en Berlín la Sociedad Alemana de Sociología (Deutsche Gesellschaft für Soziologie), donde "…se le concedía especial importancia al orden, los sistemas, la racionalidad, la uniformidad y la consistencia. Era de la opinión de que estos atributos producían trato equitativo, por parte de la gerencia a todos los empleados…" (*Gordon, 1997, p: 9*). Por otro lado, la teoría clásica se manejaba fiel a estos parámetros mientras que en la burocracia "… cada uno de los empleados tiene campos de responsabilidad específicos y oficiales, los cuales le son conferidos según sus competencias y experiencia, las reglas y reglamentos no sólo existen, sino que se traducen a detallados manuales de empleo…" (*Ibidém).*

1.2.1.2 *Empleo de la comunicación en los principios clásicos*

La principal aplicación de la comunicación para esta teoría consiste en la elaboración de manuales y boletines altamente detallados especificando en sí el trabajo a desempeñar por cada obrero, la falta de programas de capacitación o inducción al personal es característico es las organizaciones que se rigen de esta forma. Los procesos

son monótonos y de carácter burocrático, en ambientes no favorables a las necesidades del obrero. Por su parte el desarrollo del trabajo en sí no representaba posibilidades de crecimiento e incentivo alguno para el empleado dentro de la organización.

1.2.1.3 *Ejemplos de aplicación de la comunicación en los principios clásicos*

Judth Gordon menciona que las organizaciones se dividen en base a cuatro características y en base a ellas podemos establecer las siguientes aplicaciones de la teoría clásica como ejemplos con el caso real de General Motors en 1992 con su presidente Jack Smith: (*Gordon J, 1997, p:8*)

- *La especialización:* Las organizaciones ordenaban a los trabajadores de acuerdo con agrupaciones lógicas, como cliente, lugar de trabajo, producto, experiencia. Por Ejemplo General Motors agrupa a trabajadores según sea la marca de autos en que trabajan (por ejemplo, Pontiac, Chevrolet, Cadillac) en una sola división.
- *La unidad de mando:* Cada uno de los miembros en la organización cuenta con un supervisor directo, en el caso de General Motors, Jack Smith supervisa directamente a los presidentes de las empresas, de esta manera delega responsabilidades, diversifica las tareas y los objetivos.

- *La cadena escalonada de mando:* En GM la cadena inicia con su presidente Jack Smith y sigue con los directivos de las demás empresas, pasando por el personal administrativo hasta llegar con el personal operativo.
- *La coordinación de actividades:* los administradores usan mecanismos que garantizan la comunicación entre grupos especializados. Al parecer, en General Motors esto ocurre formalmente por medio de directrices por escrito y otras políticas de la empresa. (*Gordon J, 1997, p:8*).

Es importante destacar que aunque es una empresa "actual", General Motors postula las bases de la teoría clásica, ya postula la especialización de trabajo, tiene una postura central de autoridad donde se divide la operación, la comunicación es estrictamente vertical y las decisiones fluyen de arriba a su vez la información generada de la operación se dirige a grupos especializados y no al personal en general.

1.2.1.4 *Deficiencias de la teoría clásica*

Esta teoría se enfoca principalmente en la elaboración de estructuras y diseño de organizaciones. La operación se divide en procesos con la finalidad de incrementar la producción. Carece completamente de atención al factor humano.

Pese al avance de los estudios y teorías de organización, la teoría clásica sigue siendo una guía en cuanto a la especialización y división del trabajo. No tiene tanta

importancia al factor humano, si no más bien en como usarlo para conseguir sus objetivos.

Las herramientas de comunicación eran limitadas y acorde a la época. No obstante carecían de metodología y de técnica colegida para instruir adecuadamente, esto a su vez implicaba una inversión de tiempo y atención por parte de los supervisores a los subordinados.

La estructura de la teoría clásica comienza a denotar que se concibe al empleado únicamente como un engrane más de la maquina y comienzan a prestar atención a las necesidades de las personas que laboran en la organización. Algunos teóricos como Elton Mayo y sus colaboradores comienzan a experimentar en otra teoría donde se empieza a probar que el factor humano es una clave para el desarrollo productivo. Esto da paso a la teoría de relaciones humanas.

La teoría clásica fue un factor muy importante en el desarrollo de las teorías organizacionales, partiendo de la perspectiva de la comunicación se puede concluir que esta corriente era muy "mecánica", ya que tenía como principios la especialización de tareas, el orden la estabilidad y el control (*Hodgetts y Altman: 1981),*no obstante, "… la planeación se había formulado con deficiencias que la cantidad de trabajo requerido aumentó a un punto tal que los trabajadores se sentían explotados…" (*Ibidem, p. 12*).

Una vez que los teóricos organizacionales como Mayo y F. J. Roethlisberger percataron esto, los estudios posteriores se centran en rescatar los principios clásicos pero trataron de añadir una dimensión un poco humana a la orientación administrativa, dando paso al surgimiento de la teoría de las relaciones humanas. Ya que si antes el énfasis se hacia en la *tarea* por parte de la administración científica y en la *estructura organizacional* por parte de la teoría clásica de la administración, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa

1.2.2 *La teoría de las relaciones humanas*

En la década de 1920 los empresarios comenzaron a percatarse de algunos efectos contrarios relacionados con los intentos de estandarizar a los trabajadores y sus labores, "Comenzaba a evidenciarse que el individuo ya no se podía considerar como un simple apéndice de la máquina ",*(Hodgetts y Altman: 1981,p.12).*

El movimiento de las relaciones humanas en las empresas comenzó con la investigación de Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de *Hawthorne* de la Electric Company, entre 1927 y 1932.

1.2.2.1 *Descripción de la teoría de las relaciones humanas.*

Elton Mayo, Roethlisberger, Whitehead fueron los principales partidarios y pioneros de las relaciones humanas, dichos autores sacaron a la luz el concepto de organización como un sistema social que comprende a los individuos, grupos informales, las relaciones entre grupos y la estructura formal. Este enfoque devolvió la importancia al personal dentro de la organización, aspecto que los tradicionalistas han subestimado. Los pioneros de las relaciones humanas concebían dos orientaciones principales.

La primera tenía como preocupación básica al **hombre dentro de la organización**. Mayo recalcó la necesidad de reevaluar la hipótesis tradicional de la teoría económica, que consideraba que la sociedad estaba compuesta por individuos empeñados en maximizar su propio beneficio. Sus estudios tuvieron como consecuencia que se hiciera un llamado a que se diera un mayor reconocimiento a los valores humanos.

La segunda orientación de los partidarios de las relaciones humanas era la **utilización de los métodos de investigación en las ciencias del comportamiento en el estudio de la conducta de las organizaciones.**

Los estudios de la planta Hawthorne continúan siendo ejemplos importantes de la investigación del comportamiento en las organizaciones, y además establecieron las bases para las investigaciones posteriores.

Mayo, Roethlisberger y Whithehead como se mencionó anteriormente son algunos de los más importantes partidarios de las relaciones humanas los cuáles desarrollaron muchos conceptos acerca del comportamiento humano en la organizaciones, tales como:

1.- La empresa es un sistema social y un sistema tecnológico. El sistema social define los roles individuales y establece normas que pueden ser diferentes a las de la organización formal.

2.- El individuo es motivado no sólo por incentivos económicos, sino por factores sociales muy diversos. Su comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.

3.- El grupo informal en el trabajo se convirtió en una unidad de primera importancia. El grupo tiene un papel importante en la determinación de actitudes y en el rendimiento de los trabajadores.

4.- Los patrones tradicionales de liderazgo basados en la estructura formal y en la autoridad de un puesto dentro de la organización deben modificarse sustancialmente con el objeto de considerar los factores psicológicos. Los seguidores de las relaciones humanas subrayaron más los patrones de liderazgo “democráticos” que los “autoritarios”.

5.- La satisfacción del trabajador se asocia generalmente con la productividad. La escuela de las relaciones humanas destacó que el incremento en la satisfacción llevaría a un incremento en la efectividad.

6.- Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos. A su vez la "participación" se convirtió en un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.

7.- La administración requiere habilidades sociales y técnicas.

8.-Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de ciertas necesidades psicosociales.

La teoría de las relaciones humanas ha recibido criticas por considerar al factor humano dentro de un sistema cerrado sin tomar en cuenta las fuerzas económicas, política y aspectos del medio. Una de las fallas principales de los teóricos de las relaciones humanas fue haber considerado de manera inadecuada el rol de los sindicatos en la sociedad industrial. Ya que estos representan gran influencia en los intereses de las personas, así como en el desarrollo de los mismos dentro de las organizaciones.

Según los escritos de Mayo se deduce que él pensaba que estos organismos eran innecesarios si la administración funcionaba de manera efectiva. Esto coincide con la crítica de que Mayo estaba de acuerdo con el sistema autoritario y que en realidad se inclinaba por el mantenimiento de la estructura jerárquica, aunque abogaba porque los administradores dieran mayor importancia a los factores humanos con objeto de mantener el sistema tradicional. A pesar de estas críticas, es indudable que los primeros ideólogos de las relaciones humanas influyeron sobre las prácticas administrativas.

Mayo y Roethlisberger así como otros iniciadores de las relaciones humanas no fueron de manera alguna los únicos científicos de la conducta que contribuyeron con nuevos desarrollos a la teoría organizacional. En realidad, varias corrientes intelectuales anteriores a los estudios de Hawthorne apoyaron los nuevos puntos de vista.

Los escritos de Freud y sus seguidores acerca de la motivación subconsciente, de necesidades frustradas así como de la importancia de actitudes y sentimientos en la conducta, tuvieron influencia en las necesidades humanas.

1.2.2.2 *Empleo de la comunicación en la teoría de las relaciones humanas*

La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación en los diferentes canales de la estructura, impone la importancia al factor humano permitiéndole la participación valiosa en la toma de decisiones y en la comunicación interna.

La teoría de las relaciones humanas surge debido a que la organización se percata que ya no puede ver al hombre funcional únicamente, si no que debe enfrentar al "ser humano completo" en vez de darle valor solamente por sus habilidades y aptitudes, ya que esto repercutía en su motivación y por ende en su productividad. Los empleados clamaban ser tratados como seres humanos, y que se les conociera por sus aspiraciones, ideales, ambiciones y deseos, incluso demandaban que la administración debía contribuir a satisfacer sus deseos de pertenencia, de ser una parte vital y fundamental de la organización a la que pertenecían, *(Hodgetts y Altman: 1981).*

La comunicación en las relaciones humanas se centraba principalmente en la entrevista, las encuestas notificaciones masivas a todos los peldaños del organigrama, la intención realizar juntas y reuniones de trabajo más frecuentes con el personal de la organización, esto género un adecuado "flujo de información", teniendo como consecuencia la participación de los empleados generando así, la identidad en los trabajadores.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo y con el revela que durante los pruebas y en las entrevistas los empleados sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como personas por consecuencia tenían mejor animo y producían aún más. (*Gordon, 1997)*

1.2.2.3 *Ejemplo de aplicación a los principios de la teoría de las relaciones humanas*

Partiendo de los principios postulados por la teoría de las relaciones humanas a continuación se mencionan y se aplican los siguientes ejemplos de los elementos de comunicación utilizados por esta corriente a lo largo de sus estudios.

Los principales estudios y pruebas realizados fueron como se menciona anteriormente en la planta de Hawthorne a partir de 1924. Los estudios de Hawthorne consistían en analizar las consecuencias del alumbrado en la productividad de los trabajadores.

En los primeros estudios se media cual era su reacción al aumentar al máximo la iluminación del lugar y después la disminuían hasta que dicha área de trabajo queda en penumbra, teniendo como resultado que la productividad de los empleados se mantenía igual o en algunos casos aumentaba. Por su parte en investigaciones posteriores se centraron en medir las repercusiones que tenían el incremento o disminución en las pausas de trabajo, y las jornadas laborales, así mismo se emplearon los incentivos salariales y la supervisión en el área de producción. Dichos estudios revelaron en base a las entrevistas y a observación que los empleados se sentían apreciados ya que alguien les prestaba atención. A esto se le conoce como el "Efecto Hawthorne" y es el primer caso tangible y sustentable de que la actitud y sentimientos de los trabajadores se encuentra estrechamente vinculado a la productividad en su trabajo, (*Gordon, 1997).*

A través de la entrevista y sondeos se comenzaron a percatar del sentir de la gente, se empezó a comprender y a dar importancia a sus sentimientos, necesidades y deseos, "… las empleadas empezaron a conversar sobre todo tipo de cosas que les interesaban o molestaban dentro de su trabajo…" (*Hodgetts y Altman. 1981 p. 13).*

En base y gracias a la continua interacción, conversación e intercambio de información (comunicación) con los empleados se encontraron los siguientes indicadores: en los ejemplos antes señalados: (*Ibidem, 1981*).

- Temían ser despedidos sí incrementaban su productividad.
- No querían revelar ser productivos pues quizá eso los llevaría a la explotación.
- Un índice protegía a aquellos con menor productividad evitando recortes.
- La administración estaba consciente de ese índice, por lo que era irrelevante ya que obtenían sus metas.
- Había desigualdad en el respeto dependiendo los niveles jerárquicos.

Estos resultados fueron obtenidos de las técnicas de investigación que se empleaba a la comunicación personal como instrumento principal, la información encontrada fue rica en contenido y denotaba factores importantes para esta corriente de estudio que no se habían señalado antes.

1.2.2.4 *Deficiencias de la teoría de las relaciones humanas*

Esta corriente en investigación organizacional, centra principalmente sus postulados en la conducta laboral, en las actitudes y sentimientos de los trabajadores dentro de una estructura y como estos afectan directamente su productividad laboral.

En retrospectiva partiendo de los inicios con la Teoría clásica, que se centraba únicamente en la elaboración de estructuras y diseño de organizaciones subrayando la marcada especialización y división de responsabilidades en las actividades a seguir dentro de la empresa, la teoría de las relaciones humanas busca complementarla al darle importancia al factor humano.

Sus principales deficiencias se encuentran por parte de los investigadores en la creencia que al darle participación al empleado se produciría una satisfacción y por ende un incremento en la productividad y armonía en la atmósfera laboral. "la investigación empírica no ha confirmado la tesis de que la 'satisfacción conduce al buen desempeño'". (*Hodgetts y Altman. 1981 p. 15).* Es decir, los trabajadores satisfechos no son obligatoriamente trabajadores productivos.

Un criterio en muchos teóricos de esta corriente era que las organizaciones informales y las formales eran completamente independientes una de la otra y por su parte eran completamente diferentes.

Hacia finales de 1950 los estudios humano relacionistas eran considerados "un conjunto superficial de información empírica y descriptiva". En a base a los estudios elaborados en Western Electric Company en la planta Hawthorne Works, fueron severamente criticados, ya que no se consideraban estrictamente científicos, y después de ellos no existen indicios válidos sobre una intención por continuar la investigación. (*Hodgetts y Altman. 1981 p. 16)*

Con la esta teoría de las relaciones humanas se cierra un enfoque más, hasta ahora abarcado por las corrientes organizacionales y el papel determinante que la comunicación a tenido dentro de ellas, por su parte en la Clásica se analizó a la estructura en si, en la de las relaciones humanas se considero de manera notable a la persona como tal, los estudios siguen avanzando y se empiezan a analizar las estructura formada por partes independientes como un todo, y como estos interactuan con su entorno, esto nos lleva a citar a la teoría de sistemas.

1.2.3 *La teoría de sistemas*

La teoría de los sistemas surge a mediados del siglo pasado en la década de 1950. Y comprende a la estructura como un todo, es decir, como un conjunto de elementos vinculados directamente interrelacionados que conforman una estructura organizada. Su postulado principal es que todas las partes internas dependen y repercuten en otras.

Como lo menciona *Hodgetts y Altman: 1981*

> *" Un sistema es una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, y que puede distinguirse del medio ambiente en que existe mediante alguna frontera o limite-identificable" (Hodgetts y Altman: 1981,p.17).*

1.2.3.1 *Descripción de la Teoría de sistemas*

Dentro de la estructura organizacional existen susbsistemas conformados por elementos que a continuación se describen detalladamente. La interacción entre esos elementos favorecen el funcionamiento de la organización y por ende la llevan a tener relación con el medio ambiente que las rodea.

Hodgetts y Altman mencionan que una organización se compone de cinco componentes necesarios:

a) *Individuo*: Persona única, con deseos y con personalidad, puede contribuir a la organización. Por ejemplo, un empleado cualquiera de la organización desde directivos hasta subordinados, los cuales son contratados con alguna finalidad.
b) *Organización Formal*: Son aquellas divisiones dentro de la estructura, departamentos y unidades donde hay puestos individuales que representan autoridad y responsabilidad. Por ejemplo la persona contratada forma parte de un sub-sistema que tiene funciones claves para el desarrollo de la estructura.
c) *Organización informal:* Donde se le demanda al individuo perteneciente a la organización una conducta adecuada y se menciona que la organización formal e

informal no siempre están en conflicto. Por ejemplo, pueden ser las relaciones, y continuas interacciones de micro-grupos dentro de un sub-sistema, no son de carácter oficial, y en muchos casos se atribuye a la cultura organizacional, así como lo pueden ser, rituales, costumbres o grupos de la misma organización de diferente índole, deportivas, culturales, altruistas, etc.

d) *Proceso de Fusión:* La dependencia existente entre los tres elementos anteriores, se busca la conservación de la integridad de la organización ya estos se conforman y modifican el uno al otro. Por ejemplo la relación inherente entre estos grupos, y la continúa relación que demanda la operación de la organización entre ellos.

e) *Lugar físico:* donde se lleva a cabo el trabajo. Por ejemplo la oficina, fabrica, o departamento donde laboren los individuos en cuestión.

Desde este punto de vista, la organización pose las siguientes características según Gordon: (Adaptado de Gordon:1997, p. 12)

- Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interelacionados, interdependientes e interactuactes. Por ejemplo en General Motors es un sistema organizacional, al igual que todo departamento, trabajador individual y administrador.

- Todo sistema es abierto y dinámico, En esta teoría se postula que los sistemas pueden ser abiertos es decir, cuando tiene interacción con medio que los rodea, (aquí se puede hacer referencia a la comunicación externa que ya se había expuesto), no obstante

pueden ser sistemas cerrados que es cuando su interacción es interna únicamente. En el caso de los abiertos, tienen constante interacción reciben insumos nuevos (personas, materiales y dinero).

- Todo sistema transforma los insumos en productos, "por ejemplo al fabricar un toca discos de CD. Las piezas de metal (insumos) se combinan (transforman) de tal manera que producen una unidad que funciona (productos)" (*Ibidem, p.12*).
- Todo sistema pretende conservar el equilibrio, las organizaciones son susceptibles a verse afectadas por factores externos, por ejemplo al recibir insumos nuevos o sufren cambios buscan regresar al estado de equilibrio o al nuevo estado adquirido de manera constante, utilizan la retroalimentación. Por ejemplo, en General Motors, al lanzar un nuevo producto que no cubre el éxito esperado, se retroalimentan de sus clientes para realizar mejoras al mismo producto.
- Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen. En ocasiones las intenciones o finalidades de determinados grupos se confrontan con las posibilidades de la operación. Por ejemplo la gerencia de marketing pretende llegar a cierto sector pero la producción no puede llenar esas expectativas ya que los materiales no son los adecuados.
- Todo sistema pretende los mismos fines. Las necesidades son adaptables a las posibilidades de cada organización, Por ejemplo una maquiladora podría optar por pagar horas extras a su personal para sacar la línea de producción a la que se comprometió. Mientras que para la marca de pantalones Boss puede ser más loable contratar otras plantas maquiladoras para completar su producción.

- Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará. “renovarse o morir”, si el sistema no se adecua a las necesidades de su entorno, es muy viable que otro cubra esas necesidades.

1.2.3.2 *Empleo de la comunicación en la teoría de sistemas*

Cuando nos referimos a sistemas abiertos la información retroalimentada debe ser regulada y equilibrada para conseguir un desarrollo favorable a la estructura dentro de ese proceso de comunicación. No obstante, en los sistemas cerrados también, toda la información se transmite y se comunica a todas las partes que la conforman.

El empleo de los recursos de comunicación es inherente al proceso de una continua retrolimentación a través de diferentes medios entre los diversos sub-sistemas que conforman la unidad. Puede ser interna o externa.

1.2.3.3 Ejemplos y diagramas

Partiendo de lo postulado en esta teoría el individuo forma parte inherente de la organización con la constantemente interactua.

Tabla No. 1. Individuo y la comunicación. Fuente: Gordón Judith, 1997, p. 12

Todos los aspectos se encuentran vinculados mediante una estrecha interacción gracias a la comunicación y se retroalimentan de la siguiente manera…

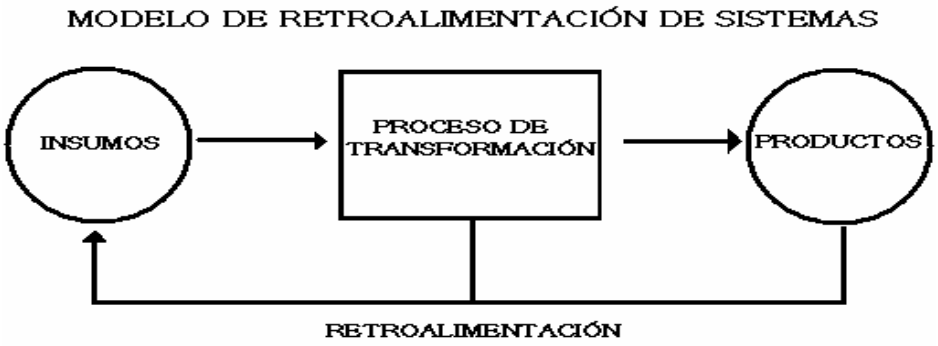

Tabla No. 2. Modelo de retroalimentación de sistemas. Fuente: *Gordón Judith, 1997. P 13*

1.2.3.4 *Deficiencias de la teoria de sistemas*

La teoría de sistemas postula que la afectación de una de las partes afectará e impactará en el resto de la estructura dando lugar a los sistemas abiertos que son susceptibles ya que están expuestos al descontrol de la información.

A esta noción de estructura se le considera como de 'tipo probabilistico', debido a que se rige por las continuas interdependencias que se llevan a cabo por la comunicación, los factores que rigen su comportamiento son variables y susceptibles al entorno, esta teoría no ofrece una formula exacta. Por ejemplo A+B+C = ABC, por el contrario su resultado puede variar indefinidamente y tantas veces se alteren los factores que en ella influyan en su comportamiento, es decir su comportamiento no es predecible (*Hodgetts y Altman. 1981).*

La estructura esta formada por interdependencia entre varios individuos. Esta estructura es "multi motivacional", ya que puede existir más de una manera para motivar a las personas, y no todas se motivan igual, hay que lidiar con una amplia gama de caracteres, y en base a lo señalado en la teoría anterior 'el empleado contento no necesariamente es más productivo'. (*Ibidem*)

La teoría de sistemas describe las características de la organización, así como su administración y esta lejos de proponer a los administradores una forma para dirigir a su personal.

De manera general, podemos señalar que el principal postulado de esta teoría es que concibe a la organización como un sistema organizado conformado por sub-sistemas que integran a dicha organización, no obstante el modelo de sistema, se entiende como un tipo de relación entre ellos, incluso más aún, que la concepción conformada por la interdependencia de sus partes.

1.2.4 *La teoría de la contingencia*

Está teoría surge en 1960 y es citada por autores como (Goldhaber, Dennis, Richetto y Wiio,1979), se considera por muchos como el resultado de la suma entre la teoría clásica y la humanista, ya que en su postulado central sostiene que debe existir coherencia así como una relación entre las necesidades, sus tareas como a su vez el entorno que la rodea con el desarrollo y desempeño interno de la organización para ser eficiente. Ya que serán más productivas todas aquellas que se encuentren mas adaptadas y vinculadas a su medio externo, manteniendo flujos de comunicación adecuados.

1.2.4.1 *Descripción de la teoría de la contingencia*

La teoría de las contingencias es más reciente y postula principalmente la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse a las necesidades de su entorno. Ese comportamiento es una respuesta a un estimulo determinado. Parte de las deficiencias de la teoría de sistemas, ya que aquí no solo se describe las relaciones internas de la organización, sino que se analiza la manera en como se adecua la estructura a las necesidades del entorno, es decir la forma en como se relacionan entre ellas.

Estos estudios parten de los sistemas abiertos de las organizaciones y de la relación que tiene como un todo con su medio externo, es decir la congruencia con las demandas implícitas de sus tareas, tecnología y medio ambiente externo, de igual forma abarca las necesidades de los integrantes que conforman su estructura.

Dada la complejidad del modelo de situacional (o de contingencia), puede ser visto como un aparato predictivo. En él, se encuentran intrínsecos aspectos aún más complejos como las relaciones o conductas humanas, no obstante esta teoría es situacional debido a que considera a la organización como un sistema abierto y susceptible a los cambios de su entorno.

Por consiguiente la configuración o planeación de tareas y actividades especificas puede variar de una organización a otra, ya que no todos tienen el mismo grado de

susceptibilidad y por ende las circunstancias externas a las que están constantemente expuestas varias organizaciones, es ahí donde cabe la capacidad de adapatarse a ellas (*Hodgetts y Altman. 1981).*

1.2.4.2 Aplicación y estudios acerca de la contingencia

Stalker y Burns realizaron estudios en 1961 alrededor de 20 empresas diferentes en Inglaterra, a lo largo de los estudios descubrieron dos tipos de sistemas administrativos los cuales obtenían resultados favorables dependiendo de las condiciones de su entorno (*Fernández Collado,1986).*

- Sistema Mecanicista, el cual funciona en organizaciones equilibradas tanto económicamente, tecnológicamente y socialmente sus principales características eran:

a) Patrones de comunicación vertical

b) Diferenciación funcional

c) Reglas y políticas precisas

d) Estrictas normas de conducta

Este sistema propone un uso en la comunicación ascendente y descendente, alto grado de especialización en la operación en cada una de sus áreas, apegados a reglamentos especificados. Por su parte la otra forma de administración:

- El sistema Orgánico. Este sistema fue encontrado en las organizaciones que presentan mayor susceptibilidad al entorno o tienen un equilibrio variante en su estructura sus principales características:

a) Recurrente intercambio de experiencia.
b) Retroalimentación y participación de los miembros de la organización.
c) Existencia de red de comunicación.
d) Comunicación horizontal.
e) Elaboración de mensajes persuasivos, no imperativos.
f) Centros de control bien definidos.

Con los resultados encontrados en la investigaciones por Stalker y Burns se aprecia que la configuración del medio ambiente de una organización afecta directamente el sistema administrativo y de comunicación de la misma.

1.2.4.3 Empleo de la comunicación en la teoría situacional o de contingencia

Las estructuras deben de ser adapatativas a su entorno ya que se encuentran en medio que esta sujeto a un constante cambio y deben modificar su configuración en base a las demandas de dicho entorno para que de está forma mantengan relación con las demás estructuras, se retroalimenten y sean productivas mediante la investigación de la operación en los sistemas abiertos.

En base a los estudios realizados por Stalker y Burns se sugiere que la comunicación en la teoría situacional varia dependiendo del entorno y de la susceptibilidad de la estructura ya que se encuentra dentro de los procesos operativos de la organización.

Las variables de la comunicación son adaptativas a las necesidades de la organización y son en gran parte responsables del éxito que se tenga en la adaptabilidad de la estructura.

1.2.4.4 *Deficiencias de la Teoría de contingencia*

Esta teoría subraya la importancia que se tienen en adapatar la estructura organizacional a diversos escenarios para conseguir de esta forma la eficacia organizacional, (Gordon: 1997) no obstante "su premisa básica de adaptar el comportamiento a la situación es un fundamento del enfoque diagnostico…" *(Ibidem, p.14)*

Una de las críticas que recibe esta teoría es que se le considera como una descripción esquemática de la adaptación que tienen las organizaciones a diferentes situaciones en su entorno.

Podemos concluir que el éxito que puedan tener las organización va directamente relaciona con su capacidad adpatativa a las necesidades del entorno y en conseguir la compatibilidad con otros sistemas evaluando la operación constante en los sistemas abiertos es decir las empresas que mantienen una comunicación externa. Ya que para que se de un funcionamiento eficiente a la organización debe analizarse la situación específica a la que se enfrenta.

1.3 *Cuadro comparativo entre las teorías organizacionales expuestas en el capitulo*

CUADRO COMPARTIVO DE LAS TEORIAS ORGANIZACIONALES Y SUS IMPLICACIONES EN COMUNICACIÓN					
Teoría Escuela	**Año**	**Perspec-tiva**	**Descripción**	**Herramienta de la Comunicación**	**Deficiencias**
Clásica	1920	Estructura-lista	Hacía una lista de las obligaciones del administrador a saber planificar, organizar y dirigir a los empleados, coordinar actividades y dirigir el desempeño; sus principios básicos requerían la especialización del trabajo, la unidad de mando la cadena escalonada del mismo y la coordinación de actividades	Elaboración de manuales y boletines altamente detallados. Falta de programas de capacitación o inducción, procesos monótonos de carácter burocrático en ambientes no favorables a las necesidades del obrero. El trabajo no representaba posibilidades de desarrollo e incentivos para el trabajador dentro de la organización	Se encuentra estrechamente relacionada con la Burocracia de Max Weber. Se enfoca principalmente en la elaboración de estructuras y diseño de organizaciones, la operación se divide en procesos con la finalidad de incrementar la producción. Carece completamente de atención al factor humano.
Relacio-nes Huma-nas	1920	Conductista	Se centraba principalmente en la importancia de las actitudes y los sentimientos de los trabajadores, las normas y los roles informales que influían directamente en el desarrollo de las personas	Empleo de entrevistas y encuestas, acercamiento con los subordinados por parte de los superiores, retroalimentación de la información, se procuran más las reuniones y juntas de trabajo.	El empleado satisfecho no es más productivo. Las organizaciones informales y las formales eran completamente independientes, información empírica y descriptiva. No hay una intención por continuar la investigaciones

Siste-mas	1960	Integradora	Representaba la organización como un sistema abierto, con insumos, transformaciones, productos y retroalimentación. Los sistemas luchan por alcanzar el equilibrio y la igualdad de fines a través de la experiencia.	Continúa retroalimentación a través de diferentes medios entre los diversos subsistemas que conforman la unidad. Puede ser interna o externa	Es una estructura probabilística y puede llegar a ser inestable. Es una estructura multi -motivacional. Es una descripción en sí de las relaciones en la organización
Contin-gencia	1980	Integradora	Subraya el ajuste entre lo procesos organizacionales y las características de la situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias.	La comunicación en la teoría situacional varia dependiendo del entorno y de la susceptibilidad de la estructura. Las variables de la comunicación son adaptativas a las necesidades	Descripción existente a la adaptación a diferentes situaciones generadas por el ambiente externo. Tiende a ser una generalización empírica de factores que afectan a la organización

Tabla No. 3 Comparación de las teorías organizacionales. Fuente: El autor

1.4 *La relación entre las teorías de administración y la comunicación.*

"*El proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas…*"

(Hodgetts y Altman: 1981, p. 326).

Los estudios de comportamiento humano dentro de la organización son vitales ya que son el objeto de estudio de la comunicación organizacional ya que para poder

elaborar un diagnostico adecuado es necesario conocer como transmiten y como se reciben el flujo de información dentro de la organización, entre sus estructuras formales e informales y entre los integrantes de su misma estructura. Es prudente mencionar que el papel que desarrolla la comunicación es fundamental en la creación de muchos aspectos, que conforman la esencia de los trabajadores y por ende es el vivo reflejo de su productividad, dichos aspectos serán explicados más adelante en este estudio.

Los siguientes autores presentan definiciones relacionadas a este concepto como Hodgetts y Altman " comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o subparte" (*Hodgetts y Altman, 1981*), otra definición importante es la de Keith Davis donde " la comunicación es un proceso a través del cual se logra el entendimiento entre dos o más personas, de tal forma que la organización requiere de la comunicación para poder administrarse". (*Davis 1983).*

Podemos comenzar a referirnos a la comunicación organizacional como una "herramienta" para las organizaciones, mediante la cual se pueden realizar otros procesos organizacionales. Ahunado a esto Katz y Kahn, la mencionan "como la base misma de un sistema social u organización, afirmando que sin está no se podrían coordinar esfuerzos para el logro de metas comunes", (*Golhaber, 1986., p: 15*).

Goldhaber menciona que "la comunicación es un proceso dinámico por medio de la cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual las subpartes de la organización se conectan entre sí". (*Goldhaber, 1986, p: 23*). Es decir la comunicación es la base de la continúa interacción entre las partes de una organización, de hecho el autor presenta un concepto relacionado a esto, menciona que la comunicación será efectiva siempre y cuando los mensajes sean simples y claros, suponiendo que las palabras tienen un significado por si mismas, no obstante la decodificación del mensaje no se desprende del significado de las mismas en sí, sino que depende directamente del receptor, es ahí donde se puede entender que la mayoría de conflictos en las organizaciones son derivados de una errónea comunicación. No son por la complejidad de los mensajes, sino por las diferencias en la percepción de las personas que se comunican. (*Goldhaber :1986*)

A lo largo del capítulo se definieron las teorías organizacionales como son la clásica, la humanista, de sistemas y la de contingencia, cada una tuvo aportaciones importantes para el estudio actual de las organizaciones. Por su parte se analizó a detalle que la comunicación es un factor que se encuentra estrechamente vinculado a ellas.

En base a lo mencionado en este capítulo no se descarta la importancia de cada una de las teorías, ya que son necesarias para tener una noción y entendimiento más completo de las organizaciones. Las teorías son el conocimiento de la manera en como las organizaciones se han estructurado a través del tiempo, y de como han ido

evolucionando en un proceso continuo donde la comunicación juega un papel fundamental.

Es importante destacar que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Una vez dejando en claro la relación existente entre estos conceptos en el siguiente capítulo se abordará de manera amplía el tema de *comunicación organizacional* y su relación con un el clima laboral.