Capítulo II: MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación

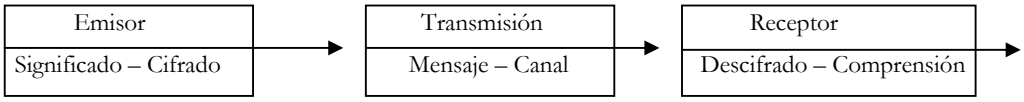
La comunicación se define, a grandes, rasgos como una transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Ésta involucra siempre al menos dos personas, un emisor y un receptor. Una sola persona no puede comunicarse. Únicamente uno o más receptores pueden completar un acto de comunicación (Davis & Newstrom 1999:53).

Es por eso que la comunicación es sin duda el envío de mensajes con significados transferibles tanto a un individuo como a varios. El buen manejo de ésta nos ayuda a evitar conflictos personales, así como los laborales. Ningún grupo que interactúe entre sí puede sobrevivir sin una adecuada comunicación, ya que sólo por medio de ésta podemos llegar al entendimiento. Es por eso, que no nada más por el hecho de estar mandando mensajes debemos automáticamente creer que sus significados ya han sido comprendidos (Robbins 1999:310,311).

2.1.1 Proceso de Comunicación

La comunicación puede entenderse como un proceso o flujo, las dificultades comienzan cuando aparecen desviaciones u obstáculos en éste (Robbins 1999:310). Con el diagrama de la Figura 1 que se muestra a continuación, se demuestra que cualquier proceso de comunicación es un proceso totalmente bidireccional.

Cuadro 1. Modelo del Proceso de Comunicación



Fuente: Hampton 1989:527

La importancia de los procesos de comunicación dentro de una organización radica en que si son inadecuados, las organizaciones presentarían problemas, ya que sin el intercambio de información es imposible para los empleados entender las necesidades, los planes y los proyectos tanto de los mandos superiores como de los líderes grupales. La comunicación beneficia al cumplimiento de las funciones administrativas básicas que son: planeación, organización, dirección y control, siendo todo esto parte del logro de las metas y desafíos de la organización. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas (Davis & Newstrom, 1999:53).

Retomando una investigación de Business Week de 1994, sobre si las compañías se han preocupado realmente por mejorar sus comunicaciones, encontramos datos que van de la siguiente manera, de 705 empleados en 70 compañías, el 64% no cree lo que la gerencia dice, el 61% no está bien informado de los planes de la compañía y el 54% no consigue que se les explique bien las decisiones (Robbins 1999:311). Esto sólo demuestra que las empresas no están realmente involucradas en llevar en orden sus procesos de comunicación con sus empleados y que estos estén realmente informados de lo que sucede en su empresa.

2.1.2 Barreras de la Comunicación

La relación interpersonal es un asunto delicado y complejo que requiere el desarrollo y la actualización de cierto número de habilidades. Es fácil, por tanto, que se presenten deficiencias en el proceso y surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento (Fernández Collado 2002: 64). Davis & Keith (1999) definen de la siguiente manera las diferentes barreras que la comunicación puede presentar con frecuencia:

Barreras Personales: Éstas se presentan cuando la comunicación se ve interferida por sentimientos y valores humanos o deficiencias en el hábito de escuchar, ya sean por razones de educación, raciales, de sexo, de nivel socioeconómico, etc. Las barreras personales implican

por lo general una distancia psicológica (una sensación de exclusión emocional) entre individuos, semejante a la distancia física (:60).

Barreras Físicas: Se refiere a las interferencias que el medio puede hacer para que la comunicación no sea efectiva, ya sea el ruido, la estática o algún muro. Las barreras físicas pueden ser transformadas en fuerzas positivas mediante el control del entorno, por medio del cual el emisor efectúa una alteración en las circunstancias con el propósito de influir en la sensaciones y conducta del receptor (:61).

Barreras Semánticas: son las limitaciones en el conocimiento de los significados, es decir, las barreras semánticas son resultado de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos. Por lo general, los símbolos tienen muchos significados, lo que nos obliga a elegir uno de ellos (: 62).

2.1.3 Organización

Una organización se forma a partir de un grupo social que por medio de una jerarquía y una división del trabajo, pretende satisfacer cierto tipo de necesidades, considerando la transformación del trabajo y del capital (Hampton 1989:307). Esta definición puede variar entre los diferentes autores, pero sí es una ayuda para partir en el estudio de la comunicación dentro de la organización.

Fernández Collado (2002:49) señala que es importante comprender que el hombre, como ente social, es imposible de concebirse sino tiene relación con algún tipo de organización. En el momento que el ser humano adquiere roles, funciones o tareas que lo lleven a la obtención de un beneficio mutuo hablamos de una organización automáticamente.

2.1.3.1 Teorías de la Administración

Martínez de Velasco Arellano apunta en el libro La comunicación en las organizaciones que es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones, por otra parte manifiesta que es preciso conocer las

principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen las distintas partes de la organización; qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; cómo influye el contexto, etcétera (2002: 18-19).

Las teorías del comportamiento organizacional se dividen en: la Clásica, la cual muestra interés principalmente en descubrir la mejor manera de ejecutar cada tipo de tarea y ver al trabajador como ente individual por medio de una organización estructurada y de definición precisa (: 46-51).

Por otra parte, la teoría Humanista, se volcaba en prestar atención en lo que la gente opina de su trabajo. Con ello se pretende manipular los factores psicológicos y sociales en el trabajo, a fin de incrementar tanto la productividad como el bienestar común (:52-63).

Otra teoría llamada Enfoque de Sistemas plantea, el sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es la mayor que la suma de sus partes. El punto principal aquí es que todas las partes son interdependientes y repercuten en otras, pero más allá, hay que considerar como las personas, las tareas y la gerencia encajan y dependen unos de otros volviendo a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes (: 66-68).

Finalmente, la teoría de Contingencias, es la suma de la escuela clásica y la humanista que ayuda a determinar el funcionamiento óptimo de las organizaciones, ya que ambas tienen una orientación interna (Fernández Collado 2002:49).

Las escuelas de sistemas y la contingente, consideran relevantes para la comprensión organizacional aspectos como de apertura al medio y a la influencia del contexto (:49).

2.2 Comunicación Organizacional

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel señala, que la comunicación organizacional se puede entender de tres maneras distintas y cualquiera que ésta sea es válida. En primer lugar, la comunicación es un **fenómeno** que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Otra acepción sería comprenderla como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. Finalmente, puede entenderse como un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (Collado, 2002:11-12)

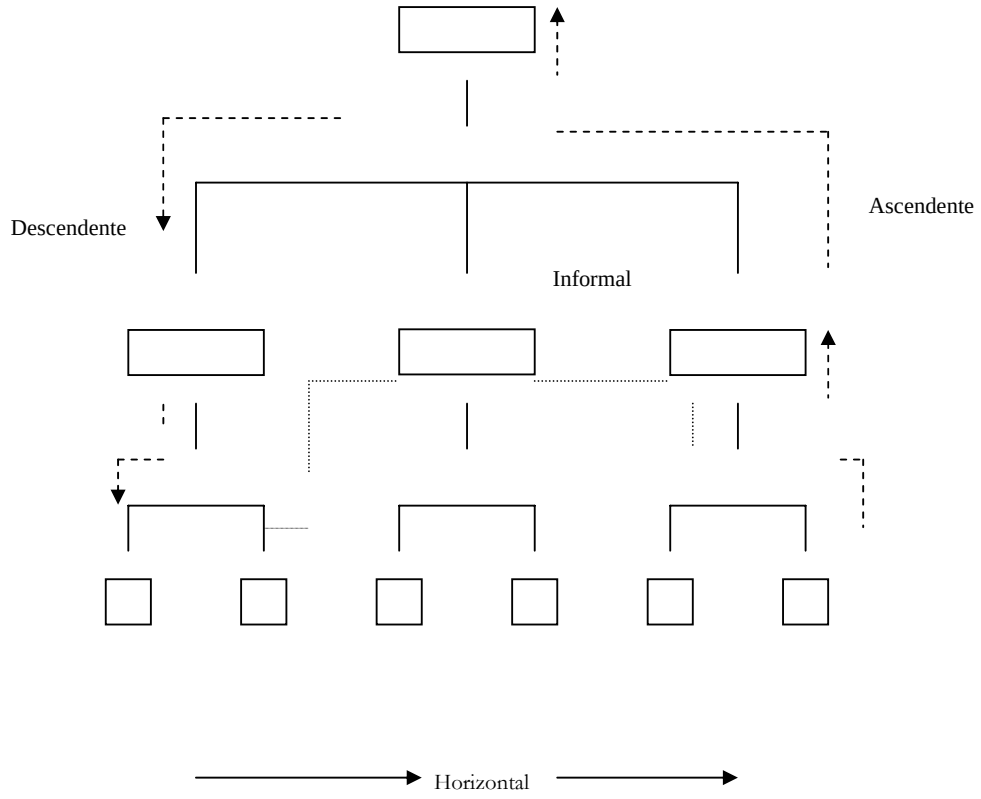
Para complementar lo anterior, Nosnik añade que la comunicación organizacional se divide tanto en **interna** como en **externa**, así como en un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir a una meta común en la organización (2001:22).

Desde este enfoque, Fernández Collado agrega lo siguiente: **la comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, la **comunicación externa**, es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios (2002:12).

2.2.1 Redes de comunicación

La red de comunicación, o simplemente red, se refiere a la interacción entre individuos y cómo se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles (Fernández Collado 2002:79). Nosnik (2001:22) agrega, que la forma en que se transmite la información o los mensajes puede emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en la pirámide jerárquica, o de manera circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. A continuación, se representará por medio de un organigrama en la Figura 2, cómo se transmite la información dentro de una organización:

Cuadro 2. Flujos de la Comunicación Organizacional



Fuente: Nosnik & Velasco, 2001:24

2.2.1.1 Comunicación Ascendente

Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos (Nosnik & Velasco 2001:23).

En cuanto a su importancia, esta radica como anteriormente lo mencioné en el clima de la organización, se puede decir que es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuada. Es una especie de termómetro laboral.

2.2.1.2 Comunicación Descendente

Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: "quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué" (Nosnik & Velasco 2001:23).

Es importante comprender que el estudio de la comunicación descendente como tal, nos ayudará a trazar los lineamientos oficiales de nuestra institución y para que también los trabajadores sepan como deben de actuar o responder al momento que se giren órdenes y promuevan su iniciativa propia al poder organizarse y manejar su trabajo.

2.2.1.3 Comunicación Horizontal

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel (Nosnik & Velasco 2001:23).

Debemos entender que su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas, además de que brindar la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo cual se vuelve muy importante para la satisfacción en el trabajo. Además de ser

muy ágil y permitir que el tipo de decisiones sean más rápidas y compartidas entre todo el personal de la organización.

2.2.1.4 Comunicación Formal

Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal (Nosnik & Velasco 2001:23).

2.2.1.5 Comunicación Informal

Es cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura y comprende toda la información no oficial que confluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor (Nosnik & Velasco 2001:23).

2.2 Diagnóstico de la Comunicación

Para Goldhaber, el diagnóstico es un proceso que nos ayuda a entender el funcionamiento de una organización, además de que nos provee la información necesaria para diseñar estrategias de cambio en esta (1977:82). A esto Rebeil y Ruíz añaden, que el diagnóstico es el reconocimiento de un problema y sus posibles soluciones. En el ámbito de la comunicación implica detectar las necesidades sociales de comunicación presentes en determinadas condiciones, es decir, la diferencia entre la información necesaria y la disponible para la comprensión y orientación de la práctica social de individuos, grupos, estratos, clases o naciones (1990:15).

Por otra parte, Golhaber advierte que el diagnóstico provee los lineamientos para definir una estrategia de comunicación, la cual se fundamentará en las preguntas básicas del paradigma de Laswell: A quién, dónde, qué, porqué, cómo y cuándo; a partir de sus respuestas se plantea el esquema de la estrategia que nos ayude a encontrar las intervenciones apropiadas y nos facilite la solución de problemas de manera efectiva (1997:83).

2.3 El Video : Recurso visual para la presentación de resultados.

El recurso de comunicación que se utilizará para la presentación de resultados será el video, ya que a través de él se puede presentar de manera más atractiva los resultados arrojados del diagnóstico a la organización. Es necesario señalar, que tanto la televisión como el cine, tienen su origen en este último, de tal manera que nos basaremos en la estructura del cine para sustentar toda la metodología en la pre-producción y la producción del video.

2.3.1 El guión (http://www.lapaginadelguion.net/aspectos.html.).

El guión es la base de todo método de construcción del mismo. Los elementos fundamentales que deben intervenir en este son: el personaje, la acción, y el conflicto. Personaje, acción y conflicto, se entrelazan en sus definiciones, y constituyen la estructura dramática.

2.3.1.1 Personaje

En el caso del cine, el personaje se orienta alrededor de un eje en cuyos polos se sitúan en:

- ✓ una visión esencialista del personaje que lo constituye en recipiente de atributos o cualidades (personaje definido por su ser, que se rellena según un conjunto de esencias, según los datos de su biografía, de sus aspectos físicos o sus datos psicológicos más o menos estáticos)

- ✓ una visión dinámica del personaje que lo entiende como un cierto conjunto de actividades, de transformaciones unificadas en una representación, generalmente antropomórfica, que cobra sentido y provee significaciones en la medida en que hace o, mejor dicho, representa un hacer .

2.3.1.2 La acción

La acción es la sucesión de hechos, en las obras narrativas, dramáticas y cinematográficas. Según los "manualistas" en la teoría de las acciones dramáticas, ponen especial énfasis en la consideración de la arquitectura de las acciones, reconociendo el carácter "enclavado" de éstas

(como ciclos constituidos por una exposición, un ascenso, un momento de choque y un clímax, que se articulan a niveles mínimos para reproducir la misma estructura a escala macroscópica), y aconsejando al escritor con relación a la construcción de su progresión, al diseño de su ritmo, de su causalidad compleja y de las tensiones que regulan su intensidad.

2.3.1.3 El conflicto

Contrariamente a lo afirmado con relación a la acción, el término conflicto aparece definido con claridad en los manuales de dramaturgia: oposición de fuerzas contrarias, de voluntades y obstáculos, su formulación es tal que resulta fácilmente identificable para el escritor. Ciertas exigencias con relación al conflicto dramático se repiten en los manuales: su intensidad (un "buen" conflicto dramático demanda energía de las fuerzas en oposición), su equilibrio (de forma tal que las fuerzas en pugnan compitan con idénticas probabilidades de éxito), sus posibilidades de permanencia a través del desarrollo total de la obra y, sobre todo, la irreductibilidad de los términos que se hallan en él comprometidos (y que se definen uno con relación al otro, como en la simbiosis), es decir, de su posibilidad de integrar una unidad de contrarios, al decir de Lajos Egri.

2.3.2 Los modelos de construcción dramática del guión

Los modelos de construcción dramática del guión son cuatro: El Tratamiento de Swain, La metodología de Antoine Cucca, El modelo de Lajos Egri y El Paradigma de Syd Field.

2.3.2.1 El Tratamiento de Swain

En su libro *Film Scriptwriting*, formula una metodología que se puede resumir en Paso 1. En primer lugar, el escritor debe ocuparse del anclaje de la acción en el pasado que antecede el filme. Para ello debe construir el background, el bagaje histórico que remite y explica la conflictiva a desarrollarse en el presente del filme.

Paso 2. En segundo término, procede a establecer los elementos fundamentales de la historia, a saber:

a. Los personajes, para cuyo propósito, el autor recomienda: 1) Establecer el personaje tempranamente y 2) establecer el carácter del personaje (impresión dominante, gusto por el personaje, aspectos que lo hacen interesante, potencial físico para la acción, potencial de clímax).

b. Las situaciones.

c. Los escenarios de la acción.

d. Los tonos y atmósferas.

Paso 3. En tercer lugar, el guionista establece el comienzo o apertura del film. Para ello es indispensable diseñar:

a. El gancho *(the hook)*. Un incidente o acción que provoque la suficiente curiosidad en el espectador como para que éste permanezca interesado en el desarrollo de la historia.

b. El compromiso *(the commitment)* del personaje principal en relación con el logro de su objetivo.

Paso 4. Seguidamente el escritor procede a planificar, entre el comienzo y el final del tratamiento, las crestas *(peaks)* de la acción, puntos que marcan las confrontaciones del personaje principal en su lucha por alcanzar el objetivo. Dichas confrontaciones se planifican:

a. Evitando lo predecible.

b. Acentuando, entre dos soluciones posibles para una confrontación del personaje, la solución negativa (la cual, según Swain, siempre resulta ser la más creíble).

c. Espaciando las crisis.

Paso 5. Por último, el guionista se dedica a resolver las situaciones pendientes. Tal resolución se lleva a cabo de dos maneras:

a. Liberando las tensiones creadas por dispositivos escénicos o externos.
La regla básica consiste en traicionar la anticipación previsible del espectador.

b. Dando salida a las tensiones latentes en los personajes

2.3.2.2 La metodología de Antoine Cucca

El trabajo que el escritor francés Antoine Cucca propone en su libro *L'écriture du scénario* se centra en la idea para el desarrollo del guión. La idea como tal, es descrita como la primera condición creativa e interpretativa del autor, para poder cumplir con el requisito de ser visual, emocional, creíble y universal.

El punto de partida de la metodología que este autor propone en su ya clásico texto titulado *The Art of Dramatic Writing* constituye lo que podríamos denominar la proposición ideológica del texto que el escritor construye, aunque formulada de manera particular. Esta premisa, al decir de Egri, es lo que el autor quiere decir con su obra y debe ser formulada como una proposición (en el sentido lógico del término). Debe estar enunciada de tal manera que contenga en sí misma al personaje principal (el héroe), al conflicto principal y al desenlace de la obra. Un ejemplo basta para aclarar el mecanismo de su formulación: una proposición como: "La drogadicción conduce a la destrucción", es una premisa en el sentido de Egri, ya que su sujeto presupone la existencia de un personaje adicto a alguna droga, inmerso en un conflicto con relación a esta condición dominante, y actor de un drama cuyo desenlace es inevitablemente la autodestrucción. De manera similar, una proposición como "Los Estados Unidos siempre vencerán al comunismo", presupone la existencia de un héroe típica y paradigmáticamente norteamericano, que lucha contra la amenaza marxista y que al final, pedagógicamente, resulta vencedor. Egri proporciona una buena colección de ejemplos: "El gran amor desafía la muerte" (Romeo y Julieta"), "La ambición desmedida conduce a la autodestrucción" (Macbeth) y algunos otros.

2.3.2.3 El Paradigma de Syd Field

Para Field los primeros pasos de escritura de un guión van de la idea al sujeto, en un proceso de búsqueda de lo que el autor denomina la estructura dramática, esta última definida como: "Un arreglo lineal de incidentes, episodios y acontecimientos relacionados entre sí, que desemboca en una resolución dramática".

En primer término, la idea, difusa por naturaleza, debe avanzar hasta constituir el germen del argumento, lo que el autor denomina el *subject,* el sujeto del guión. Si la idea, en general, corresponde a una vaga tematización, el sujeto ya contiene los rudimentos de la acción principal.

La disposición posterior de los elementos en juego se realiza según el paradigma, definido como "un modelo, un esquema conceptual" mediante el cual es posible visualizar la estructura del guión como un todo. En su primera versión, el paradigma divide al guión en tres actos: Acto I o presentación, Acto II o confrontación y Acto III o resolución, del conflicto principal. Los soportes divisorios, por decirlo así, entre los diferentes actos, lo constituyen los llamados puntos argumentales o *plot points*. Un punto argumental es un acontecimiento que cambia radicalmente el sentido de la acción. Field prevé dos de estas unidades, una al final del Primer Acto y otra hacia el final del Segundo Acto. Una vez dispuesto el material según el paradigma, el escritor procede a elaborar en detalle el principio, el fin y de los dos puntos argumentales, cuatro unidades que constituyen la armazón básica del guión. El escritor dispone estos hallazgos en cuatro páginas para configurar una suerte de sinopsis que conserva la estructura y que será completada una vez que se redacten las biografías de los personajes.

La escritura posterior, que se lleva a cabo con el sistema de fichas, se sucede de acuerdo a la división establecida en tres actos. Cada acto es estructurado separadamente. Por último, se procede a una reescritura que dará lugar a la primera versión del guión.