CAPÍTULO I

1. DEFINICIONES Y TEORÍAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Dentro de este capítulo se analizan diferentes definiciones de la rama de las Ciencias de la Comunicación que es la comunicación organizacional y las diferentes formas de verla, además de presentar las principales teorías de la misma para determinar y marcar de forma clara las diferencias, limitaciones y aportaciones de cada una de ellas.

De manera creciente, la comunicación está siendo relacionada conceptual y empíricamente al compromiso organizacional, definido como la orientación de un individuo hacia su organización en términos de lealtad, identificación y compenetración.

El compromiso organizacional aumenta a medida que la comunicación es más clara acerca de las intenciones organizacionales, actividades, desempeño, etc. Es posible lograr un sentido de cohesión entre los empleados si se brinda información precisa sobre las metas de la organización e información positiva respecto a la habilidad de la misma para proveer metas desafiantes y significativas.

Los altos directivos, supervisores inmediatos y compañeros de trabajo, acuden a los tipos de información más importantes para el proceso de compromiso organizacional. La comunicación de los gerentes puede influir en el compromiso de los empleados, en el sentido de pertenencia e identificación con la organización y las percepciones del clima o de la cultura organizacional.

La comunicación organizacional tiene entre otros fines, satisfacer más al hombre y hacerlo más productivo en sus actividades. Para llegar a este fin, el trabajador debe ser comprendido más ampliamente. Observar qué lo frustra y conocer los factores que se relacionan con su empleo, la productividad y la satisfacción, es importante saberlo para conocer cómo se sienten al realizar sus actividades de trabajo.

A través del tiempo la comunicación organizacional ha ido incluyendo nuevos términos y formas de ver la comunicación hacia dentro y fuera de las organizaciones, todo esto a la par del nacimiento de nuevas teorías. Para entender un poco más la comunicación organizacional se explican algunas de las definiciones de la misma, además de los conceptos contenidos dentro de estas.

Entre los diferentes conceptos de los que hablaremos se encuentran: organización formal, flujo de información ascendente, descendente, horizontal e informal, la comunicación interna y externa, entre otros, pues estos conceptos resultan básicos al definir o hablar de comunicación organizacional, además de resultar indispensables para la compresión de las teorías.

Cuando se habla de las teorías de la organización se pueden enumerar muchas y diversas escuelas. En este caso sólo se hablará de las teorías clásica, humanística, de sistemas y contingente, debido a que son las más importantes y las que mayor relación tienen con la comunicación en las organizaciones. Jablin (1986) afirma que estas escuelas de pensamiento han afectado, en cierta forma, al estudio y la práctica de la comunicación en las organizaciones.

1.1 Definición de Comunicación Organizacional

A través del tiempo se han dado varias definiciones de comunicación organizacional, entre las cuales podemos encontrar la de Katz y Kahn (1965) que definen como el flujo de información, el intercambio de mensajes y la transmisión de los mismos, dentro de la organización. En esta definición se da mayor importancia a los mensajes que fluyen en una organización como resultado de la información que circula dentro de la empresa o institución, es decir, en la comunicación interna sin considerar al entorno.

En el mismo año Zelko y Dance (1965) presentan una definición mas completa, agregando elementos que incluyen a la comunicación externa, de tal modo, que perciben la comunicación organizacional como la comunicación interdependiente entre la comunicación descendente, ascendente y la horizontal (comunicación interna), y relaciones públicas, ventas y publicidad (comunicación externa).

Dentro de estas definiciones podemos detectar varios conceptos, como lo es, la comunicación, interna que es toda aquella que se da entre los diferentes miembros de la organización en sus diferentes niveles, por ejemplo: gerente general con el gerente de recursos humanos, gerente de calidad con el laboratorista, laboratorista con gerente de producción. Más adelante profundizaremos más en este tema.

La comunicación externa que como su nombre lo dice, se lleva a cabo desde la organización hacia su entorno o medio ambiente y viceversa, como por ejemplo: las relaciones públicas, la mercadotecnia, la publicidad, etc.

De acuerdo con Goldhaber (1984) las redes de comunicación son los caminos o vías por las cuales las personas que laboran en una organización se comunican.

1.2 Redes naturales y de comunicación

Las redes de comunicación se dividen en:

1.- Comunicación formal: comunicación descendente, ascendente y horizontal.

2.- Comunicación informal: rumor.

1.2.1 Comunicación descendente

Para Martínez de Velasco y Nosnik (1988) la comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen los cambios oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. De acuerdo con Hodgetts y Altman (1981) la comunicación informal comprende toda la información no oficial que se da entre los grupos de personas.

Al haber definido organización formal, diremos que la comunicación descendente es aquella que según el mismo Goldhaber (1984) fluye desde los niveles altos de autoridad hasta los niveles inferiores, esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluyen a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

La clave para una mejor comunicación no estriba solo en el uso de recursos llamativos, de acción o electrónicos, sino también en el hecho de que los directivos sean más sensibles en la presentación de información, se separen cuidadosamente para ello y transmitan sus mensajes con claridad y calidez. Los directivos que se comunican exitosamente son aquellos que se muestran sensibles a las necesidades humanas y abiertos al diálogo auténtico con sus empleados.

Keith Davis y John Newstrom (1985) afirman que los directivos deben estar preparados para poder comunicarse mejor de acuerdo con cuatro categorías:

1.- Deben desarrollar una actitud positiva de comunicación. Convencerse de que la comunicación es parte importante de su trabajo, como lo demuestran rotundamente las investigaciones sobre las responsabilidades administrativas.

2.- Deben hacer un esfuerzo permanente por estar bien informados. Buscar información relevante de interés para los empleados, difundirla y contribuir a que los empleados se sepan debidamente informados.

3.- Deben planear su comunicación conscientemente, y hacerlo al inicio de todo curso de acción.

4.- Deben generar confianza; la confianza entre emisores y receptores es importante en toda comunicación. Si los subordinados no confían en sus superiores es improbable que pongan atención a sus mensajes o les concedan validez.

Considérese el caso de dos empleados de una misma empresa a quienes su jefe les dijo que no hablaran entre sí de su salario, para evitar que uno de ellos se molestara al saber que su sueldo era inferior al del otro. Tiempo después, en la fiesta de año nuevo, estos empleados no pudieron menos que hablar de su salario y descubrieron que ganaban exactamente lo mismo.

Una de las necesidades de comunicación de los empleados es la de recibir instrucciones adecuadas acerca de sus labores. Los directivos se aseguraran mejores resultados si formulan sus instrucciones en términos de los requerimientos objetivos del puesto. Las consecuencias de dar inadecuadas instrucciones de trabajo pueden ser desastrosas, como lo demuestra el siguiente ejemplo:

Una compañía fabricante de herramientas menores contrató a un nuevo representante de ventas, le hizo recorrer la planta, le entregó un ejemplar del catálogo de productos y le asignó un territorio. Un par de semanas después, el nuevo empleado consiguió, para su enorme satisfacción, un pedido de 100 000 unidades de una herramienta de propósitos múltiples. La compañía se dio cuenta hasta entonces de que no había informado al nuevo vendedor que nunca se promovía ese producto entre los clientes, ya que su precio era muy inferior a su costo de producción (a fin de igualar el precio de un competidor). El resultado fue una pérdida de más de 10 000 dólares para la compañía a causa de la imposibilidad de surtir ese pedido.

La necesidad de información objetiva es especialmente importante para los empleados nuevos en un puesto u organización dado que a menudo sus elevadas

expectativas entran en conflicto con la realidad, muy pronto se sienten insatisfechos. Para evitar este disgusto, en la actualidad las empresas ofrecen avances realistas de trabajo, por medio de los cuales los candidatos a ocupar un puesto, reciben una pequeña muestra de la realidad de la organización antes de ser contratados.

Los mensajes descendentes deben representar para los empleados noticias frescas y oportunas, no confirmaciones atrasadas de algo de lo que ya se han enterado por otras fuentes. Los empleados son impacientes y tienen razones para serlo, ya que es imposible que procedan con efectividad si cuentan con información caduca. Tradicionalmente, los empleadores han difundido información a través de boletines, tableros de avisos o circulares distribuidas junto con los sobres de pago. Son métodos más contemporáneos los circuitos cerrados de televisión, los mensajes telefónicos de renovación diaria a los que los empleados pueden acceder mediante la marcación de cierto número (incluso desde su hogar) y los sistemas de correo electrónico, tal es el caso del siguiente ejemplo:

La compañía fabricante de aviones McDonnnell Douglas ha diversificado enormemente su programa de difusión de información reciente. Un equipo de redactores elabora boletines diarios, mensuales y trimestrales sobre una amplia variedad de temas operativos (costos, cifras generales, informes de avances, precio de las acciones y problemas). Estos boletines se transmiten electrónicamente a todas las personas asociadas en el programa: empleados, clientes, proveedores y directivos. De este modo, todas ellas se mantienen debida y oportunamente informadas.

1.2.2 Comunicación ascendente

Según Martínez de Velasco y Nosnik (1989) la comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes en los niveles superiores en la estructura organizacional a través de canales formales e informales.

Hodgetts y Altman (1981) dicen que el principal beneficio de la comunicación ascendente es el canal por el cual la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas y baja productividad y que ésta tiende a moverse con lentitud y casi siempre sufre demoras y filtrados.

La necesidad de la comunicación ascendente salta a la vista en la difícil experiencia a la que se vio sometida una compañía manufacturera que creció rápidamente en dos o tres años. A pesar de la existencia de normas de trabajo, presión de los supervisores e intensa comunicación descendente, el entusiasmo de los empleados decayó y la productividad disminuyó.

Finalmente, la dirección recurrió a un equipo procedente de las oficinas generales para investigar la situación. La mayoría de las quejas eran sencillas, pero entre los supervisores y empleados de mayor antigüedad parecía prevalecer la sensación de que, a medida que la empresa crecía, se habían distanciado cada vez más de la alta dirección. Se sentían aislados y sin la oportunidad de hablar con alguien de sus problemas. Se les fue excluyendo gradualmente del ámbito de la dirección, sensación que terminaron por

transmitir al personal de nuevo ingreso que fue siendo contratado conforme la compañía se expandía.

En cuanto la dirección descubrió el problema básico, procedió a emprender acciones correctivas. No obstante, casi todas esas dificultades se habrían evitado si se hubieran previsto procedimientos eficaces para estimular la comunicación ascendente.

Los directivos de una empresa pueden estimular las comunicaciones ascendentes mediante la formulación de preguntas adecuadas. Esta práctica constituye una demostración a los empleados de que a la dirección le interesa conocer sus opiniones, de que desea contar con información adicional y de que valora sus aportaciones. Las preguntas pueden adoptar varias formas, pero los tipos más comunes son las *preguntas generales y específicas.*

Por medio de las preguntas generales se plantea un tema extenso y se les da a los demás la oportunidad de responder de muchas maneras posibles. ¿Cómo van las cosas? Es una pregunta general clásica, las respuestas a la cual pueden ofrecer a los directivos indicios muy valiosos de los aspectos en los que conviene detenerse. Por el contrario las preguntas específicas se centran en un tema restringido e incitan al receptor a ofrecer una respuesta correcta. El siguiente es un ejemplo de este tipo de preguntas: ¿Cuáles son las implicaciones de costos de la propuesta de plan de retiro anticipado? Las preguntas tanto generales como específicas pueden ser muy útiles para suscitar comunicaciones ascendentes.

Davis y Newstrom (1985) proponen que uno de los métodos más útiles para la promoción de las comunicaciones ascendentes es, realizar reuniones con grupos pequeños de empleados. Este tipo de reuniones alienta a estos a exponer sus problemas y necesidades de trabajo y a referirse tanto a los apoyos como a las interferencias en su desempeño laboral producto de las prácticas vigentes de la dirección. Así mismo, por este medio es posible conocer con cierta profundidad las inquietudes en la mente de los empleados. En consecuencia (siempre y cuando se proceda a la acción), las actitudes de los empleados mejoran y se reduce la rotación.

La compañía Howorth, con sede en Holland, Michigan, dispone de un sistema de reuniones con los empleados. Las reuniones llamadas sesiones de sensibilización ofrecen a los empleados la oportunidad de informar a la dirección de sus ideas. Ésta plantea a su vez preguntas generales, con el propósito de enterarse acerca de qué marcha bien y qué no (y de incitar sugerencias de mejoras), aunque también preguntas sobre asuntos específicos, conducidas por ejecutivos de la empresa en calidad de facilitadores, estas sesiones de sensibilización han resultado muy útiles para la obtención de ideas, así como para el fortalecimiento de los lazos de asociación y el aliento de la colaboración en mejoras de la organización.

1.2.3 Comunicación horizontal

El objetivo principal de este tipo de comunicación es proveer un canal de coordinación y solución de problemas; además de brindar una alternativa de relacionarse

con personas similares en la organización, lo que se hace importante para la satisfacción en el trabajo.

Este tipo de comunicación es necesaria para la coordinación de trabajo con personas de otros departamentos. Existe también porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación horizontal al proceso ascendente y descendente de la cadena de mando oficial.

Los empleados con importantes funciones en la comunicación horizontal reciben el nombre de enlaces. Poseen sólidos vínculos de comunicación en su departamento, con personas de otras unidades y a menudo también con la comunidad externa. El contacto con otras unidades les permite reunir gran cantidad de información, la cual pueden filtrar o transferir a los demás. Esto representa para ellos una fuente de prestigio y de poder potencial.

Las investigaciones de Burns (1954), Davis (1954), Simpson (1959), Massie (1960) y otros investigadores han identificado algunos propósitos de este tipo de comunicación: (citado por Goldhaber, 1988:139).

1.- *Coordinación de la tarea:* los jefes de departamento pueden reunirse mensualmente para discutir la contribución de cada departamento para la consecuencia de los objetivos del sistema, esto es de gran importancia, ya que cada uno tendrá una función específica que va de acuerdo con las necesidades de la empresa. Para su éxito es necesario que se coordinen con sus subordinados y directivos.

2.- *Resolución de problemas:* los miembros de los distintos departamentos que conforman la organización, pueden reunirse para discutir cómo se enfrentarán a uno de los problemas que puede ser el posible corte en el presupuesto. La resolución de problemas se relaciona directamente con la toma de decisiones, ya que cualquier conflicto de tipo laboral o personal, será discutido y valorado para tomar la decisión correcta.

3.- *Participantes en la información:* las personas de un departamento pueden reunirse con los representantes de otros departamentos para facilitarle datos nuevos y así lograr un desempeño organizacional eficaz.

4.- *Resolución de conflictos:* existen contra tiempos entre los subordinados que ocasionan desequilibrio y roces que obstruyen la comunicación en la organización. Por ello los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir un conflicto inherente a su departamento o a varios departamentos.

1.2.4 Comunicación informal

Davis y Newstrom definen a la comunicación informal (1985) como “red natural” y mencionan que no sólo se da manera oral sino también escrita. Se recurre para ello a notas manuscritas o impresas, pero en las oficinas electrónicas modernas estos mensajes suelen transmitirse velozmente a través de computadoras. Este sistema es capaz de acelerar la transmisión de un mayor número de mensajes en un lapso muy breve.

Puesto que las redes naturales son producto de la interacción social, son tan inestables, dinámicas y variadas como lo sean sus integrantes. Constituyen la expresión de la motivación natural de éstos para comunicarse. Por este medio los individuos ejercen su

libertad de expresión, de manera que la creación de redes informales representa una actividad normal y natural. De hecho, sólo los empleados a quienes su trabajo no les interesa en lo absoluto se negarían a participar en habladurías acerca de él. El siguiente caso ocurrido en una compañía es ilustrativo del interés de los empleados en las personas con las que trabajan:

La esposa del supervisor de una planta tuvo un bebé a las 11 de la noche, y una encuesta realizada a las 2 de la tarde del día siguiente reveló que 46% del personal administrativo de la planta se había enterado de la noticia por medio de la red natural.

Hodgetts y Altman (1981) nombran varias causas que hacen surgir el rumor:

1. Cuando no se tiene información sobre una situación.
2. Cuando los empleados desean tener ventajas sobre otros o les desagrada algún individuo.
3. Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación.
4. Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean difundir la noticia lo más pronto posible.

Para poder entender las formas de comunicación que se dan dentro de las empresas, debemos decir que las organizaciones formales son “diseñadas y construidas con el personal, formando una pirámide jerárquica que puede ser representada en una gráfica, cuya estructura puede alterarse por medio de cambios en las gráficas de la organización” (M.Goldhaber, 1984, pp.35). La representación de una organización formal se da en un organigrama.

Keith Davis (1985) dice que el poder en una organización informal, dada su naturaleza subjetiva, no puede ser controlada por la dirección, es decir, es otorgado por los miembros del grupo, no es delegado por los altos niveles de autoridad.

Las redes naturales se dividen en:

1.- Comunicación externa: comunicación que se da entre la empresa y su exterior.

2.- Comunicación interna: comunicación que se da en el interior de la organización.

1.2.5 Comunicación externa

La comunicación externa es la que se da hacia fuera de los límites de la empresa, es decir, la que se da entre una empresa y otra o entre una empresa y sus clientes, el contacto con los proveedores y algunas otras actividades que tienen que ver con el exterior.

Es bueno que este tipo de comunicación se encuentre controlada o planificada, pues de esta manera podremos saber cual es la información que sale de la empresa y cuidar la imagen de la misma y puede tener control de los contactos que la misma tiene para incrementar su desarrollo.

La comunicación externa tiene un papel importante dentro de las empresas pues es la que las mantiene al tanto de lo que ocurre al exterior, refleja y da a conocer lo que se produce dentro de las mismas, además de la actitud que esta tiene para con la sociedad y en su retroalimentación, puede obtener información que ayudará a mejorar la empresa y a que la misma pueda actuar en el entorno.

1.2.6. Comunicación interna.

La comunicación interna es toda aquella que se da dentro de las fronteras de las organizaciones, es decir, se da entre los diversos departamentos, los niveles altos con los inferiores y viceversa.

En algunas organizaciones, las publicaciones internas son tantas y tan frecuentes que terminan por no ser leídas, en otras empresas, se podría decir, que son casi nulas, pues para informar a los empleados prefieren el uso del discurso, de la representación oral de la información, lo que en ocasiones tampoco es muy recomendable, pues como se dice comúnmente "las palabras se las lleva el viento", sin embargo, las publicaciones internas no se quedan sólo mencionadas, pues en las organizaciones de mayor tamaño se usa más tecnología como es el caso de los videos, la Internet y algunas otras.

Las empresas también buscan información obtenida de las personas que laboran en la ellas, para esto se usa como soporte, la encuesta, según Bartoli (1991) usadas con cuatro propósitos principalmente, que son:

- Encuesta satisfactoria (sobre temas específicos)
- Encuesta de clima social (antagonismos internos)
- Encuestas socioculturales (conocimiento de determinadas nociones)
- Encuestas socioorganizacionales (estado de funciones y disfunciones de la empresa)

Todos estos estudios consisten en la aplicación de un conjunto de preguntas, ya sea en forma oral o escrita, a los empleados o a un grupo representativo, estos estudios pueden ser realizados por el personal de la empresa o por grupos externos. Las encuestas suelen aportar información sobre lo que piensa el personal, por esta razón en muchas ocasiones, sobre todo cuando se tratan de temas delicados, las encuestas suelen ser anónimas y los resultados de las mismas resultan dar una comunicación ascendente en la que se aplican ciertas estrategias para mejorar.

Al haber profundizado en la explicación de la comunicación interna y haciendo principalmente alusión a sus usos y aplicaciones, podemos comenzar a hablar con mayor profundidad de el estudio que se realiza como propósito final de este trabajo.

1.3. Clima laboral

En esta parte explicaremos lo que es el clima laboral, para posteriormente mencionar y definir las variables que tomaremos en cuenta dentro del estudio de clima laboral que se hará como finalidad en este trabajo.

El análisis de clima laboral es una herramienta de la comunicación interna informativa, en la que se da a recopilar información que será del conocimiento de unos cuantos privilegiados. Dentro de la comunicación organizacional este tipo de estudios dan pie a la planeación de estrategias comunicacionales dependiendo del caso que estemos tratando.

El análisis de clima laboral es uno de los estudios que se pueden realizar en las empresas por alguna persona que se encuentra integrada a ella o por algún organismo externo, brindando información de lo que ocurre al interior de la empresa, tomando en cuenta algunos factores que pueden ayudar a saber en qué se encuentran inconformes los integrantes de la misma y por lo tanto nos da la oportunidad de corregirlo.

Según Alexis P. Goncalves la percepción que los trabajadores tienen de la estructura y de los procesos que ocurren dentro de la empresa es el enfoque que mayor utilidad ha dado a este estudio.

Dentro del mismo texto se nos explica que la mayor importancia de este enfoque es, que el comportamiento de los integrantes de una empresa no se da por los factores que existen en la organización, sino en la forma en la que los mismos son percibidos, nos dice que lo anterior depende en gran medida de las experiencias, así como de la interacción y actividad, además de otros elementos que el integrante de la organización tenga con la misma.

Para entender aun mejor lo que es el clima laboral debemos hacer caso de los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interveniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de la organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Como lo dice el listado anterior, el clima dentro de las organizaciones resulta algo importante en el comportamiento de sus componentes, pues las características y la estructura de la organización junto con los miembros de la misma, forman un conjunto en el que son dependientes unos de otros, por esto, la medición del mismo nos puede dar como resultado las bases para la creación de una serie de estrategias que podemos usar en pro del mejor desarrollo de la empresa y de la forma en la que el personal se desarrolla.

Como ya hemos explicado, el clima laboral dentro de las empresas puede ser medido por medio de un estudio, tomando en cuenta algunas variables específicas y de acuerdo a los resultados y si es percibido algún problema, desarrollar y aplicar alguna estrategia que permita mejorar el clima organizacional.

Es importante la aplicación de este tipo de estudios, para que la empresa se de cuenta de cómo están siendo percibidos sus esfuerzos por los empleados de la planta, esto

da como resultado una serie de información que ayuda a la empresa a detectar, pero también a tratar algunos de los problemas, pues al saber cómo están siendo percibidos sus esfuerzos, estrategias y/o acciones, pueden poner en práctica planes que ayuden al mejoramiento de estos y por tanto a que el empleado tenga una mayor satisfacción.

En el estudio que se realizó en la agencia “Vehículos de Teziutlán S.A. de C.V.” se tomarán la satisfacción, motivación, retroalimentación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

Estas seis variables que hemos tomado para este estudio han sido elegidas, en primer lugar por ser unas de las que se encontraron al investigar qué es el clima laboral, pero en segundo lugar y como razón más importante, porque estas fueron señaladas como inquietudes de la empresa.

Después de haber analizado varias definiciones de comunicación organizacional llegué a la conclusión de que la comunicación organizacional es el flujo de información que se da en una organización, tanto dentro de su estructura interna como con su entorno. En esta definición podemos encontrar todos los elementos o conceptos mencionados anteriormente, pues cuando mencionamos flujo de información está incluida la comunicación ascendente, descendente, horizontal e informal, así como la retroalimentación, y al mencionar que la relación no es tan sólo en el interior de la organización, estamos relacionando a la empresa con su entorno y aquí queda incluida la retroalimentación con el exterior y la comunicación externa.

También después de explicar algunos conceptos básicos como lo son comunicación ascendente, comunicación descendente, retroalimentación, comunicación horizontal, comunicación interna y externa y clima labora, pudimos sentar las bases para presentar brevemente las principales teorías que dan origen a la comunicación organizacional.

1.4. Teorías de la organización.

En 1930 fue cuando la investigación moderna de comunicación comenzó y a partir de entonces podemos identificar, principalmente la teoría clásica, la humanista, la teoría de sistemas y la teoría de contingencia. A través de las cuales la comunicación organizacional ha ido evolucionando.

Es importante estudiar estas teorías debido a que son las más importantes y las que mayor relación tienen con la comunicación en las organizaciones. Jablin (1986) afirma que estas escuelas o teorías del pensamiento han afectado, en cierta forma, al estudio y la práctica de la comunicación organizacional.

1.4.1 Teoría clásica

Esta teoría se desarrolló entre 1900 y mediados de la década de 1930 principalmente como respuesta a la industrialización masiva en Estados Unidos y Europa.

La teoría clásica se preocupa más por la estructura y diseño de las organizaciones que por las personas que laboran en ellas, “por la organización de trabajo”, según la

concibieron los ingenieros F. Taylor por una parte y H. Fayol por otra (Bartoli, 1991, pp.29). Como característica también se puede mencionar que definían a las personas como seres que podían ser motivados por el premio y el castigo, además de ser entes racionales y económicos, como los definía la “administración científica”, que fue el movimiento que le dio crecimiento a la teoría clásica.

En la “administración científica”, así como en la teoría clásica, se pensaba que los hombres trabajarían al máximo siempre y cuando recibieran una buena remuneración económica y como lo dice M. Goldhaber (1984) por la época en la que se desarrolló este pensamiento, podemos decir que fue sencillo: la motivación por medio de las necesidades de los obreros y para satisfacerlas necesitaban básicamente dinero.

Hodgetts y Altman (1981) describen cuatro puntos conductuales de los administradores cientificistas:

1.- Pensaban que mediante el diseño cuidadoso de cada trabajo podrían obtener una gran eficiencia y altos beneficios. Pero dejaban de ver al individuo como persona.

2.- El dinero se consideraba como la motivación suprema. Pero no había lugar para las personas que no buscaban maximizar sus ganancias.

3.- Carecían de comprensión respecto al comportamiento de grupo.

4.- Tendían a considerar al trabajador como una persona totalmente racional que su trabajo lo haría eficientemente y maximizaría ingresos.

Sin embargo, con respecto al último punto, Taylor (1911) consideraba al obrero o trabajador desde un punto totalmente contradictorio, pues juzgaba al obrero como una "persona tonta y perezosa" así como incapaz de determinar la mejor forma de llevar acabo su trabajo sin instrucciones específicas de la gerencia. (Citado por Jablin, 1986:118).

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones, a saber:

1.- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.

2.- Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.

3.- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

4.- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.

5.- Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.

6.- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Fayol argumenta que “ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones”. (Chiavenato, 1999:90).

Dentro de las teorías clásicas, un logro fue organizar de forma sistemática las actividades dentro de las organizaciones, describiendo como podría funcionar una organización de forma óptima. Además con el Taylorismo “la industria parece transformarse realmente en “industrial”, ya que con anterioridad el trabajo en la empresa no pasaba de ser una labor artesanal en mayor escala” (Bartoli, 1991, pp.31).

En particular esta corriente es criticada debido a que especialistas encuentran varias desventajas. Algunas son:

- Desarrolla el conformismo y pensamiento del grupo.
- La administración no da un margen adecuado para el desarrollo personal ni el desarrollo de personalidades maduras.
- La comunicación se ve distorsionada debido a las dimensiones jerárquicas.

Podemos mencionar que esta teoría se encuentra en el primer nivel dentro del desarrollo de la comunicación organizacional, pues se basa en la estructura de la organización sin darle mayor importancia a la persona como tal. Actualmente muchas empresas motivan a su personal basándose en premios, remuneración, despensas, etc., a

pesar de que ya no se viven las mismas condiciones que en aquella época, la teoría clásica se sigue aplicando en cuanto a la división del trabajo y la especialización que esta plantea.

En conclusión, podemos decir que la teoría clásica tiene como principal función la de tener una estructura organizada con el objetivo de obtener mediante los empleados, una mayor producción. Uno de los puntos negativos de esta teoría es que al empleado se le usa solamente para obtener un fin o meta. Pero no se le toma en cuenta como persona, sin embargo, los teóricos de la dirección y los defensores de la burocracia ideal sí tomaron en cuenta al empleado como ser humano.

1.4.2 Teoría Humanística

Esta teoría nace con base en los estudios realizados en los talleres Hawthorne de la Wenstern Electronic Company, por algunos psicólogos que estudiaban la relación que podía existir entre las condiciones de trabajo y la productividad de los empleados.

Los diferentes estudios llevados a cabo en los talleres de Hawthorne de 1924 y 1932 fueron descritos y analizados por Elton Mayo, quien concluyó que no existe una relación directa entre la eficacia y cada una de las condiciones de trabajo estudiadas (iluminación, remuneración, horarios, etc.). Sin embargo, mostró, como lo menciona Bartoli, que la atención prestada a los empleados, el liderazgo, la motivación, el rompimiento de la rutina, la relación de motivación-eficiencia y la vida grupal en el trabajo individual, afectaban en la productividad de las empresas.

Según Hodgetts y Altman (1981) los defensores de esta teoría no hicieron crítica a la teoría clásica sino que añadieron una dimensión un poco humana a la orientación de la administración. Las personas querían un trato humano, atención personal y oportunidad de sentirse importantes.

Jablin (1986) se extiende un poco más e incluye otros puntos como la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, el incremento de la comunicación abierta, la confianza entre los miembros de la organización, el flujo libre de la comunicación por varios canales y en general por los amplios procesos de interacción.

Dentro de los logros de esta teoría se encuentra la identificación de la organización informal, el apoyo en aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones y de dar una mayor importancia a la comunicación ascendente dentro de las organizaciones, es decir, mayor comunicación abierta entre los empleados y la gerencia.

En general, la teoría humanística propone el libre flujo de información en varios canales, lo que implica el aumento en la participación de la toma de decisiones de los niveles más bajos, dando más confianza a todos los miembros de la organización, provocando un mayor interés por parte de los trabajadores, de igual manera esta teoría se enfoca a lo que el empleado piensa y siente, es decir, como su nombre lo dice, ve a la organización desde su lado humano.

Podemos concluir que las principales características de esta teoría son:

- Estudiar a la organización como grupos de personas.
- Hacer énfasis en las personas
- Se inspira en sistemas de psicología
- Delegación plena de autoridad
- Autonomía del trabajador
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados
- Confianza en las personas
- Dinámica grupal e interpersonal

1.4.3 Teorías de sistemas

Este movimiento surge a principios de la década de los 50´s. Dentro del mismo, se propone que todas las partes del entorno se afectan entre sí y por lo tanto al sistema en general, es decir, si algo ocurre en alguna de las partes, esa acción o problema se verá reflejada en la organización.

Dentro de esta teoría las organizaciones son tomadas como sistemas, que están conformadas por pequeñas partes llamadas subsistemas que se encuentran fuertemente interrelacionadas, si pasa algo en alguno de los departamentos de la empresa (subsistema) afectará al resto de la organización (sistema).

Huse y Bowditch (1980) definen al sistema como “una serie de partes independientes que se relacionan entre sí, de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de los subsistemas afecta al todo”. Por otra parte, señalan las siguientes características que definen a la organización como un sistema:

1.- Una organización se compone de un número de subsistemas, los cuales son independientes y están relacionados entre sí.

2.- Una organización es abierta, dinámica y tiene inputs (entradas), outputs (salidas), transformación, realimentación y límites.

3.- Una organización se esfuerza en lograr el equilibrio mediante la realimentación positiva y negativa.

4.- Una organización tiene múltiples fines, funciones y objetivos, algunos de los cuales están en lucha. El director debe hacer lo posible para que exista equilibrio entre los subsistemas.

Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. Goldhaber (1983) afirma que los sistemas abiertos son dinámicos y están en continuo cambio; mientras que los cerrados son estáticos y permanecen inalterables. Además de estas características, Jablin (1990) señala que los sistemas abiertos reconocen que las organizaciones dependen de su medio ambiente, por otro lado. Los sistemas cerrados funcionan totalmente independientes de su entorno, de su medio ambiente, sin recibir ni aportar nada al mismo, por lo tanto y tal como lo dice Goldhaber (1984) no podemos encontrar empresas dentro de un sistema cerrado.

El principal concepto que se maneja dentro de esta teoría es la interdependencia, sin embargo “Los conceptos clave necesarios para comprender a la organización como sistema social abierto son: entradas, transformación, salidas, retroalimentación, equilibrio e interdependencia.” (Goldhaber, 1984: 53).

El equilibrio se debe dar entre el sistema y el suprasistema (medio ambiente), pues es importante que la relación entre los mismos se de en forma proporcional o recibiendo más entradas que salidas, pues de no ser así las empresas u organizaciones desaparecerían.

Toda organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal, así como su reinterpretación en el sistema informal y las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos que transmiten a los nuevos miembros del grupo.

Chiavenato (1999) considera que a pesar del enorme impulso que se le ha dado a esta teoría, aun carece de mejor sistematización y mayor elaboración, pues su aplicación práctica todavía es incipiente.

En conclusión las organizaciones son sistemas que pueden ser tanto abiertos como cerrados, estos a su vez, están formados por partes llamadas subsistemas que se encuentran interrelacionados.

1.4.4 Teoría contingente

La teoría se crea en la década de los 60´s. Esta teoría es la respuesta a considerar que "cualquier modo de organización es contingente en el sentido en que debe ser considerado y analizado como a una respuesta a los problemas propios de una situación dada." (Bartoli, 1992: 44).

Los principales exponentes de esta teoría son: Lawrence y Losh (1967); Joan Woodward (1965) y Burns y Stalkey (1961). (Bartoli, 1992: 45).

Estos autores estudian la relación de los subsistemas con el medio ambiente, pretendiendo encontrar y comprender los patrones o configuraciones. Según Losh y Lawrence (1970), la teoría contingente propone que las necesidades y tareas de la organización deben estar en relación con el funcionamiento interno de la misma para lograr ser eficiente. También dice que las organizaciones que se adapten mejor a su medio ambiente serán las más productivas.

Podemos ver que en esta teoría hay dos elementos importantes: la influencia del medio ambiente o contexto (estímulo) y la forma en que la organización se estructura y funciona (respuesta). En otras palabras, esta teoría o que propone es que debe haber una

estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responda.

Así mismo Lawrence y Lorsch señalan que “no existe un único modo mejor de planear una organización”, es decir, que una organización debe planearse de modo adecuado a su ambiente, y las organizaciones más eficaces y eficientes son las que más se ajustan a las exigencias del mismo. (Citado por Huse y Bouditch 1980:230).

Las teorías que se definieron son la teoría clásica, humanística, de sistemas y la de contingencia, teniendo cada una de sus características básicas y dando cada una de ellas aportaciones importantes para el actual estudio de las organizaciones, pues como menciona Goldhaber (1984), no hay ningún método mejor que los demás. Con referencia en lo mencionado podemos decir que las teorías se complementan y las aportaciones de cada una de ellas es importante para poder tener un conocimiento y un estudio más profundo de las organizaciones y cómo la comunicación afecta dentro de las mismas.

Del mismo modo podemos afirmar que cada una de las teorías tiene un fundamento específico enfocado de distinta forma que las demás. Sin embargo, tienen relación debido a que cada una habla de la manera de funcionar en una organización.

Es por este motivo y otros más que, las investigaciones ayudan a establecer relaciones más eficaces entre el hombre y la máquina, entre individuos y grupos y entre la propia organización y la comunidad en general.

A continuación en la tabla número 1 se presentarán las principales características de la comunicación en las teorías de la organización.

Teoría clásica	**Teoría humanista**	**Teoría de sistemas**	**Teoría contingente**
Comunicación muy informal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
Preponderadamente escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Vertical descendente	Descendente, ascendente y horizontal	Horizontal y vertical	Horizontal, vertical, interna y externa
Muy regulada	Flexible	Regulación variable	Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)
Contenido básico de normas	Contenido básico grupal (patrones, necesidades internas)	Contenido básico organizacional interno y externo	Contenido básico organizacional y externo
Centralización en la toma de decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	Descentralización variable según las demandas del contexto
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos	Importancia de la retroalimentación como elemento central de control	Comunicación como elemento integrador
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se consideran las necesidades de los individuos, los sistemas y los subsistemas	Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto
Nivel organizacional	Nivel individual y grupal	Nivel individual, sistemas y subsistemas con énfasis en información de entrada y salida	Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto

Fuente: Fernández Collado, C. (1986). Comunicación humana: Ciencia social.

Ed. McGraw Hill, México.