

Capítulo 2

Marco Teórico

Este capítulo expondrá los conceptos sobre los cuales se basa esta tesis. Se desarrolla la teoría que envuelve el concepto de organización, es decir su origen, evolución y los estudios que se han hecho sobre ésta. De la misma forma se presentan las teorías relacionadas con el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones desde la teoría clásica hasta las nuevas propuestas. Así es como se presenta la comunicación productiva, como herramienta para la mejora de la comunicación dentro de cualquier organización con la finalidad de dar a conocer su importancia como parte de las nuevas teorías de comunicación que no sólo puede ser aplicada a empresas o instituciones sino también a organizaciones como la Asamblea de Braceros quienes utilizan el método de la asamblea comunal, el cual es descrito en este capítulo.

2.1 Organización

Probablemente uno de los fenómenos más grandes que nos rodea en la actualidad son las organizaciones. Todos los seres humanos, o prácticamente todos, pertenecemos a algún tipo de organización, por lo tanto somos parte de ese fenómeno, hecho que sucede desde hace muchos años. Si las organizaciones forman parte de nuestro desarrollo es necesario conocer los orígenes de la palabra organización. Según Carlos Bonilla (1988) “el término proviene del griego *organon* que significa instrumento; por lo tanto etimológicamente podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo” y este medio está integrado por los siguientes elementos: “el ser

humano, la realización de actividades, la división de trabajo o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes” (:15).

Las organizaciones al ser una creación del ser humano también tienen una serie de etapas desde su nacimiento, pasando por su desarrollo hasta llegar a su desaparición. La duración de cualquiera de las etapas antes mencionada varía dependiendo de cada organización y los fines que persiga.

Concretamente una organización es “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996: 33).

Así como Hall propone su definición, también lo hace uno de los sociólogos interesados en el estudio de las organizaciones, Etzioni (1964) quien dice que las organizaciones son agrupamientos humanos contruidos y reconstruidos que buscan metas específicas. A esta definición Scout (1964) le agrega algunos elementos como: *fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación, y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.*

Como se puede observar, el concepto de organización se encuentra rodeado por múltiples elementos que la hacen funcionar como tal. Aunque existan diversas definiciones del término, las características comunes son

principalmente que las organizaciones están conformadas por un conjunto de individuos que persiguen alguna meta específica en común.

En una interpretación más compleja de los elementos que integran el concepto de organización Méndez (1997) presenta el siguiente diagrama:

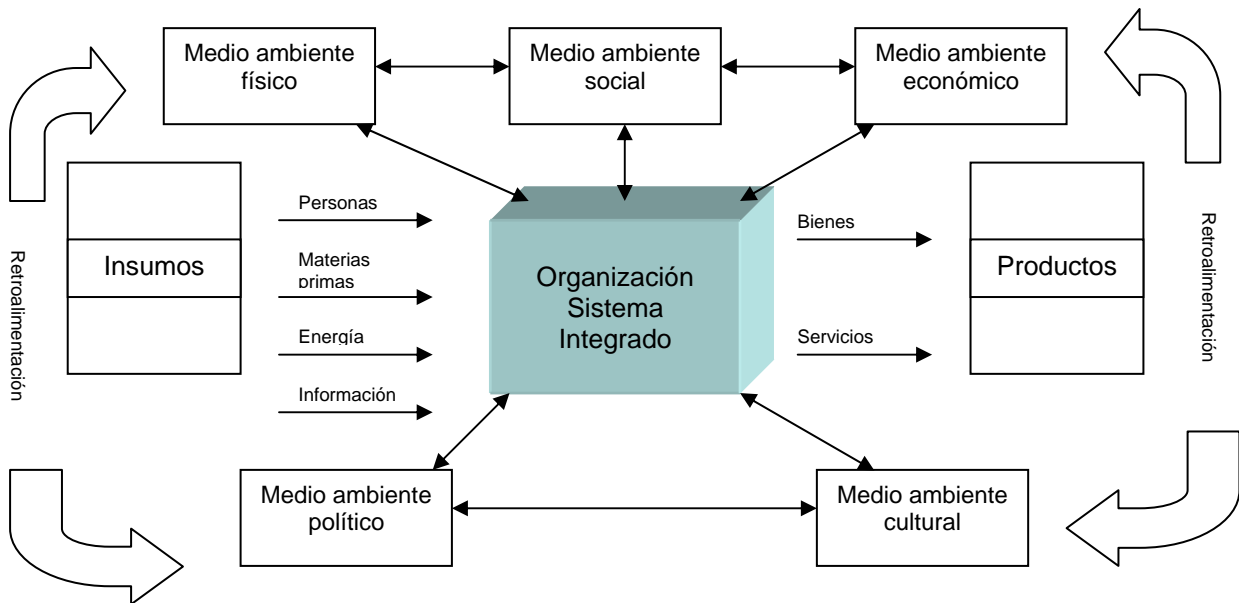


Figura No. 3. Representación diagramática de la interrelación de los elementos que definen a la organización. Fuente: Méndez, Jesús, et.al., 1997 p.104

Es importante resaltar que todos los elementos expuestos en la figura anterior, están inmersos en la organización y se conjugan para llevar a cabo los propósitos de la misma. Estos propósitos adquieren importancia pues forman parte de un todo, que es la organización y contribuye a la toma de decisiones para el cumplimiento de los propósitos, de tal manera que resulten de la participación activa de los miembros que integran la organización. Como ya lo vimos anteriormente, las organizaciones son un medio para lograr metas, entonces se necesita una acción conjunta para una toma de decisiones efectiva.

2.1.1 Tipos de Organización

Así como existen diversos conceptos creados para definir a la organización, de la misma forma existen múltiples tipologías y clasificaciones de las organizaciones. En primer lugar se encuentra una distinción muy básica que incluye dos categorías: formal e informal. Dentro de la organización formal existe un sistema división del trabajo que da como resultado una estructura formal, existe la presencia de una *delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y de responsabilidad, la dirección y los mecanismos de control* (Bonilla, 1988: 16). Las organizaciones informales se diferencian de las formales porque en las primeras las actividades se hacen de forma inconsciente, no existe una elección del personal y el comportamiento entre los integrantes es espontáneo.

Otra clasificación de las organizaciones puede hacerse de acuerdo a su tamaño, por la distribución de su propiedad, por sus principales beneficiarios, por sus objetivos, por la industria en la que compite, por su sistema de producción, por su grado de madurez, por el grado de compromiso de sus miembros, por la naturaleza de la fuerza de trabajo, por el número de naciones en las que se compite y la naturaleza de su participación en el extranjero. Las organizaciones también pueden ser lucrativas o sin fines de lucro. Asociaciones de beneficio mutuo como los sindicatos, aquí, como el nombre lo indica, los beneficiarios principales son los miembros de la organización. (Robles y Alcérreca, 2000: 84)

De acuerdo con Nosnik, las organizaciones pueden clasificarse de acuerdo a su giro:

Tipo de organización	Producto o servicio que brinda a la sociedad
Extractiva	Sus productos son bienes cuyas materias primas se encuentran en el subsuelo
Agroindustria	Sus productos son resultado de la actividad agrícola que se lleva a cabo con hortalizas, flores, etc. y su transformación en insumos para procesos industriales.
Manufacturera o propiamente industrial	Sus productos son resultado de la transformación de insumos industriales que sirven de base para bienes materiales que a su vez pueden ser insumos para otras industrias.
Comercializadora	Su producto es el “canal de distribución”.
De servicio	Su producto consiste en un conjunto de procesos que se organizan para cumplir con una función específica de apoyo a problemas de terceros.

Tabla No. 4. Tipo de organizaciones por giro.

Fuente: El análisis de Sistemas de comunicación 10 años después. Abraham Nosnik.

El mismo autor afirma que las organizaciones pueden agruparse en sectores. *Sector Público*, como el gobierno federal, estatal y municipal; el *Sector Privado*, las empresas; y el *Tercer Sector*, que pueden ser las organizaciones de la sociedad civil, filantrópicas, voluntariados, ONG's, etc. (Nosnik en Fernández, 2002: 118).

Una clasificación que engloba a la organización en tres principales categorías es la de Carlos Bonilla, quien distingue entre *institución*, *empresas* y *organismos intermedios o representativos*. La primera es “el establecimiento o fundación de una cosa”; la empresa es “una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrarle en forma adecuada

los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso” (Rodarte, 1966: 38). El tercero (organismo intermedio) puede acercarse a la identificación de la organización que se estudia en la presente investigación, ya que, de acuerdo a esta tipología, los organismos reúnen a personas “con intereses comunes, cuyo propósito principal es obtener beneficios para sus agremiados. Como resultado de sus gestiones para defender los intereses legítimos de sus representados y los de la comunidad en que están inmersos, los organismos representativos contribuyen al desarrollo de la sociedad” (Bonilla, 1988: 19). De acuerdo con esta clasificación, la asamblea de braceros reúne a personas con intereses comunes (el 10% más los intereses), que tienen como propósito obtener beneficios para sus agremiados, entonces de acuerdo con Bonilla la asamblea de braceros puede identificarse como un organismo intermedio.

Aunque existen diversos tipos de categorías o tipologías de organizaciones, es probable que algunas cuenten con características de una u otra clasificación. En el caso de la Asamblea de Braceros del Estado de Tlaxcala, y de acuerdo a las tipologías antes descritas, podría ser considerada como del tercer sector, tanto formal como informal, sin fines de lucro, entre otras. Sería imposible encasillar a dicha asamblea en un solo tipo de organización, pues cada organización tiene características propias que hacen que pueda identificarse en diversas tipologías o categorías que proponen algunos autores.

2.2 Escuelas de comportamiento organizacional

“La organización es el fenómeno social más representativo de la era que no ha tocado vivir. La importancia de las organizaciones en el desarrollo de la actividad humana motivó a la elaboración de teorías que se definen y clasifican con fines de estudio”

Drucker

El estudio del comportamiento organizacional es necesario precisamente para entenderlo y poder tomar las medidas necesarias para un mejor desarrollo de cualquier organización. A través de los años han surgido teorías que demuestran la inquietud de entender a las organizaciones. Las contribuciones que derivan de las teorías tienen como fin explicar desde diferentes perspectivas los elementos que deben tomarse en cuenta para un buen desenvolvimiento de la organización. De esta manera se puede resaltar el papel que desempeña la comunicación. El estudio de las organizaciones ha pasado desde la preocupación por el aumento de la producción, las relaciones entre los miembros de la organización, la retroalimentación hasta diversos enfoques que se presentan a continuación.

2.2.1 Escuela Clásica

Las principales preguntas que se formula esta escuela son las siguientes: ¿Cómo se divide el trabajo? ¿Cómo se divide el personal obrero? ¿Cuántas personas forman cada nivel? ¿Cuál es el trabajo y las funciones específicas de cada individuo? (Goldhaber, 1977: 36). La estructura formal de las

organizaciones, es decir su anatomía, es el interés principal de esta escuela, la cual recorre un periodo que va del año de 1900 a 1943.

La escuela clásica se caracteriza por favorecer estructuras piramidales, los procesos de comunicación son principalmente descendentes, la toma de decisiones es centralizada, existen muchos reglamentos para que el trabajador cumpla con sus tareas; la escuela apoya el concepto de “hombre económico”, pues la eficiencia y productividad del mismo, según esta escuela, debe darse en función de la paga que recibe.

Los principales exponentes de la escuela clásica son Max Weber, Frederick Taylor, Henri Fayol, Grantt, Emerson. Los puntos más importantes que estos autores destacaron son los siguientes: división del trabajo, especialización de las funciones, la rapidez con que se lleva a cabo el trabajo, el control y la autoridad. (Tortoriello, 1978: 24). Max Weber consideraba la burocracia como la mejor forma de organización pues ésta impacta directamente al individuo que se encuentra dentro de la organización, pues le deben imponer limitaciones en su libertad personal para el cumplimiento de las metas organizacionales. Las reglas deben marcar una disciplina casi militar. Estos lineamientos han sido criticados considerando a la burocracia una forma irracional, disfuncional e incluso alienante (Martínez en Fernández, 2002), sin embargo se debe tomar en cuenta que esta teoría surgió en los inicios de los estudios de la organización.

Taylor encabeza el movimiento científico de la administración que imprime en su obra *Los principios de la administración científica*⁶ (en inglés *The Principles of Cientific Management*) en la que destacan fundamentos como la

⁶ De acuerdo con Munich y García, se le llama administración científica por la racionalización que hace los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento obrero.

optimización de la producción, con base en tiempos y movimientos. Esto se refiere a una técnica empleada para determinar “la eficiencia de la producción a través de la observación del trabajo y la medición del tiempo; usados para desarrollar el trabajo estándar que puede ser medido con eficiencia”. (Shockley- Zalabak, 2002: 89). Los estudios de Taylor también han sido criticados por dejar de lado el factor humano dentro de las organizaciones.

Para Fayol, es importante la administración para poder planear y predecir los sucesos que se den dentro de la organización. Esta administración debe caer en manos del gerente quien debe poseer habilidades para un buen funcionamiento de la cadena de mando.

El papel de la comunicación en esta escuela está centrado en la información que debe ser totalmente relacionada con los asuntos de la organización, esta información debe fluir de los niveles más altos hasta los más bajos, es decir descendente, formal y oficial; la toma de decisiones está centralizada. La comunicación es considerada una herramienta informativa para el desarrollo de la organización. La información se genera en altos mandos de ésta última para que se entienda cómo y cuándo deben hacerse las cosas dentro de la misma.

2.2.2 Escuela de Relaciones Humanas

La escuela de relaciones humanas es, en muchas ocasiones, nombrada escuela neoclásica de la organización. Sin embargo algunos autores consideran a la segunda como un periodo de transición entre la escuela clásica y la de relaciones humanas. La escuela neoclásica aboga porque la administración integre elementos como la innovación, competitividad y la

necesidad de objetivos claros. Los teóricos considerados dentro de la escuela neoclásica son: Peter Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale. Las principales características de esta escuela son las siguientes:

- Máxima importancia de objetivos buscados y resultados obtenidos.
- Redescubrimiento de algunas de las principales aportaciones de los autores, para adaptarse a las situaciones y contexto actuales.
- Elaboración de un enfoque pragmático y desarrollo de instrumentos aplicables al área administrativa.
- Integración de diversas aportaciones relevantes de las distintas tendencias administrativas.

(Fernández, 2002: 38)

Después de la escuela neoclásica aparece la de relaciones humanas, desarrollada a finales de los años veinte y principios de los treinta, para compensar las carencias de la teoría clásica. Gary Kreps (1986) afirma: “Los teóricos de esta escuela reconocieron las limitaciones de la teoría clásica y se enfocaron en el rol del individuo en el fenómeno organizacional” (1986: 83). A pesar de esta preocupación, los aspectos estructurales de la organización fueron tomados en cuenta nuevamente tal como en la teoría clásica, pero sin dejar al trabajador como un ente aislado. Además se le dio un trato sistemático a la organización información para determinar la influencia y relación en la organización formal. Elton Mayo con los estudios Hawthorne, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor (con la Teoría X y la Teoría Y) y Chris Agyris (Teoría de la administración participativa junto con Likert), son los principales teóricos que representan esta escuela. Una premisa que

representa de manera sencilla a esta escuela es la siguiente: *un trabajador feliz, es un trabajador más productivo.*

Tal como lo expresa Martínez de Velasco, la comunicación en esta escuela es un “elemento central y definitivo”, pues las relaciones que se den entre los individuos son necesariamente a través de la comunicación. Si el fin es lograr una relación amistosa que beneficie los procesos organizacionales, la comunicación juega un papel fundamental para lograr el entendimiento entre las partes de la organización.

2.2.3 Teoría de sistemas

El desarrollo de las teorías para el buen funcionamiento de la organización hasta ahora expuesta, parecen haber avanzado en el análisis tanto de la estructura como en los individuos que integran la organización. Sin embargo los estudios no terminan con tales elementos, pues tanto la escuela clásica como la de relaciones humanas se enfocaron solamente en las características internas de la organización, por lo que aparece la Teoría de Sistemas para complementar el análisis de los procesos organizacionales.

Esta teoría comienza a principios de los años cincuenta, con sus representantes más destacados: E. Trist , Kenneth Bamforth, Daniel Katz y Robert Khan. Estos teóricos argumentaban que “la teoría de sistemas captura la compleja interrelación de la naturaleza humana y describe las medidas por las que las organizaciones se desarrollan y crecen” (Kreps, 1986: 100). La teoría de sistemas representa a la organización como un conjunto de partes interdependientes que se adaptan constantemente al contexto para el logro de sus metas.

Según Daniels y Spiker (1987): “La teoría de sistemas recae en muchos conceptos importantes en el orden de explicar las características orgánicas de las organizaciones. Estos conceptos incluyen integridad, jerarquía, apertura y retroalimentación” (:63). Los conceptos que más destacan son la apertura y la retroalimentación, pues se integran al estudio de la organización. Los sistemas pueden ser considerados como abiertos o cerrados, los primeros se caracterizan por el intercambio constante con el ambiente exterior. En cuanto al concepto de retroalimentación puede tener dos alternativas, la retroalimentación positiva y la negativa. La negativa indica que existe una desviación de las condiciones deseadas mientras que la positiva corrige esas desviaciones y crea nuevas condiciones (1987).

La organización en esta teoría se considera un organismo viviente. “Las organizaciones, puntualizan los teóricos, son como criaturas vivientes más que máquinas” (Daniels y Spiker, 1987: 63). En concreto, la organización es un conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados, si uno de estos elementos es afectado se verá reflejado en todas las partes de la organización, de la misma forma que el buen funcionamiento de las mismas arroja un resultado mayor a la suma de todas sus partes.

Las partes son consideradas subsistemas que conforman el todo (la organización) y que tienen una relación constante con el medio ambiente que lo rodea, por lo que el sistema en conjunto es considerado un sistema social abierto.

La comunicación ya empieza a tomar un papel importante a partir de la escuela de relaciones humanas y se enfatiza tal importancia en la escuela de sistemas considerándola como un elemento armónico para llegar a la meta

organizacional. La información que pueda generar la organización como sistema se comunica no sólo con papeleo, sino también lo comunica a través de los resultados que logre. La entrada de información al sistema es primordial al igual que la retroalimentación que envuelve a todas las partes del sistema.

2.2.4 Teoría Contingente

Habiendo entendido con la teoría de sistemas que las organizaciones deben tener una apertura al medio ambiente, los contingencialistas identifican que tal apertura tiene un impacto, esto es el impacto del contexto. Lo anterior, es precisamente la idea general de la teoría contingente, la influencia del contexto en la organización debiendo existir una estrecha relación entre el primero y esta última.

Los principales exponentes de esta teoría son Joan Woodward, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, quienes siguen apoyando la idea considerar a la organización como un sistema abierto, que debe estar atenta al medio que la rodea para lograr adaptarse al mismo, pues su éxito radica precisamente en el grado de adaptación a las *variables situacionales*. Muñoz y Sanz opinan que: “el contingencialismo trata de poner de relieve que las estructuras organizativas, las decisiones, son consecuencia de una circunstancia. No hay reglas generales para la administración” (2000: 73). Lo anterior es que, la relevancia del contexto en el que se encuentra la organización es tal, que no puede existir un manual o estatutos generales para manejar a una organización pues ésta debe adaptarse a los cambios que se le presenten en el entorno para poder establecer las bases para el logro de sus metas.

A finales de los años cincuenta y principios de los sesenta Woodward con algunos colegas realizaron estudios en 100 empresas de Inglaterra argumentando que la tecnología que éstas implementaban influía en el desarrollo de las mismas. Así que dividieron a las empresas en tres grupos con base en diferencias de tecnología.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones principales:

1. Cuanto más compleja es la tecnología, tanto mayor es la cantidad de gerentes y niveles de administración.
2. El tramo de la administración para los diferentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos.
3. Conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo.

(http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional.htm, agosto 2005)

El sociólogo Tom Burns y el psicólogo G. M. Stalker realizaron estudios solamente en veinte organizaciones inglesas en 1961, la aportación de estos teóricos fue la identificación de dos tipos opuestos de administración, el mecánico y el orgánico. La siguiente tabla presenta las diferencias entre los estilos propuestos por Burns y Stalker:

Estilo mecánico (medio estable)	Estilo orgánico (medio cambiante)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura formal altamente diferenciada y rígida. ▪ Definición de derechos y deberes muy precisa. ▪ Nivel de influencia dependiente del nivel jerárquico. ▪ Autoridad formal. ▪ Comunicación formal, preponderantemente escrita y vertical descendente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura flexible y más informal. ▪ Definición de derechos y deberes flexibles y revisada periódicamente para su adecuación. ▪ Nivel de influencia situacional. ▪ Autoridad situacional. ▪ Comunicación informal, preponderantemente oral, vertical ascendente, vertical descendente y horizontal.

Tabla No. 5. Elementos diferenciadores centrales de los estilos mecánico y orgánico de administración, de Burns y Stalker. Fuente: La comunicación en las organizaciones. (Fernández, 2002: 34)

El estilo mecánico y el orgánico son estados ideales, por lo que la organización puede sólo algunas de las características de determinado estilo. De nueva cuenta se puede observar que el medio influye en la forma de administración de la organización.

Organización y Ambiente fue la obra que Lawrence y Lorsch publicaron en 1967 en la que consideraban que cada parte de la organización reaccionaba de forma diferente al impacto del ambiente y por lo tanto toman acciones diferentes para responder a dicho impacto. Sin embargo la aportación más importante son los elementos integradores que deben existir en cualquier organización para que trabaje como un todo; y no como si fueran diferentes empresas dentro de una misma que no logran coordinarse para lograr sus metas organizacionales. Entonces, en la organización debe haber un proceso de diferenciación y al mismo tiempo un proceso de integración. Como lo explica

Martínez de Velasco (2002), *brindar la necesaria homogeneidad dentro de la heterogeneidad*. (Fernández, 2002: 34).

Dentro de los estudios contingencialistas la comunicación no deja de ser un factor importante para la determinación del impacto que genera el medio en las organizaciones. Es importante la comunicación interna como la externa; y sobre todo dentro de la interna la comunicación debe integrar perfectamente las acciones para que los subsistemas logren conformarse en un verdadero sistema. El contexto o ambiente que rodea a cualquier organización se encuentra en constante cambio, por lo que la comunicación es importante para que el sistema (con sus subsistemas) logren coordinarse para adaptarse a dicho cambio.

2.3 Comunicación

La palabra comunicación es utilizada por muchos de los seres humanos que se encuentran sumergidos en algún tipo de actividad. Sin embargo este concepto envuelve muchos elementos más allá de ser considerada el intercambio de información entre dos personas.

La palabra comunicación deriva del latín *communis*, que significa común (Gibson, 1985: 417). Entonces hablar de comunicación, es hablar de hacer común algo, compartir o establecer una comunidad con los receptores. En cualquier actividad humana se encuentra la comunicación, y si se toma en cuenta que la mayoría de los seres humanos nos encontramos dentro de una organización, entonces podemos deducir que la comunicación es importante para el desarrollo de cualquier organización.

Es decir, las organizaciones se conforman para alcanzar los fines que cada una se proponga. Tales organizaciones están conformadas por individuos que trabajan de manera conjunta. La comunicación es un elemento que ayuda a coordinar las acciones de los individuos que conforman la organización y así se logren las metas establecidas. Por lo que un mal manejo o el descuido de la misma puede, probablemente, pueda hasta terminar con la organización.

2.3.1 Proceso de comunicación

El concepto de comunicación ha sido creado desde diferentes perspectivas. Desde su forma más simple, tomando en cuenta sus integrantes básicos como: el emisor, el mensaje y el receptor, hasta esquemas complejos que incluyen entre otras cosas, la retroalimentación. A estos elementos se suma una perspectiva general de la comunicación en tres principios (Tortoriello, 1978: 13):

- El significado está en las personas, no en las palabras.
- La comunicación es imperfecta
- La comunicación es un proceso irreversible

Una definición sumamente simple es la propuesta por Thomas R. Tortoriello (1978): “Comunicación es un proceso interactivo en donde el significado es estimulado a través del envío y recibimiento de mensajes verbales y no verbales” (1978: 9). Esta definición puede esquematizarse de acuerdo al modelo estático de la comunicación, propuesto por el mismo autor.

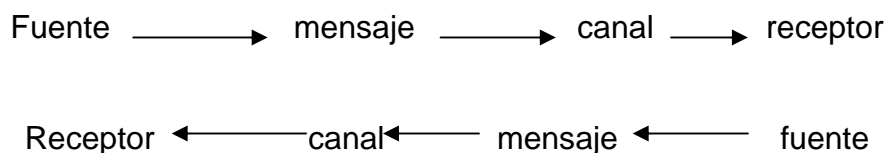


Figura No. 4. Modelo estático de la comunicación
 Fuente: Communication in the Organization. Thomas R. Totorielo, 1978: 10.

El modelo y definición anterior dejan fuera mucho de los componentes del proceso que poco a poco se han ido desarrollando. Una definición más completa sería la de Victoria Vargas (1988): “la comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta” (Martínez de Velasco y Nosnik, 1988: 12). Aunque esta definición es más completa también es necesario conocer los elementos que integran a la comunicación.

Los principales elementos que componen el proceso de comunicación son los siguientes: emisor, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor. El emisor es quien comienza el proceso de comunicación con alguna información por comunicar. Tal idea tiene que establecerse en un código (codificación) que será transmitido por un vehículo (canal o medio) para que pueda llegar a su destino (receptor). El receptor tiene que “descifrar” el código para entender la idea.

Otros elementos pueden sumarse al proceso, como lo es la retroalimentación, el ruido y el uso. Según Davis (1999), el uso es el de la información por parte del receptor, ya que puede “desecharla, ejecutar la tarea, guardarla para usarla en un futuro o proceder de muchas otras maneras” (1999: 58). La retroalimentación se refiere a la confirmación por parte del

receptor de que la información fue recibida y le responde al emisor. Por último el ruido puede entenderse como la interferencia que pueda interrumpir cualquier parte del proceso. Los elementos que envuelven el proceso de comunicación resultan preponderantes en el desarrollo de cualquier organización, por lo que se convierten en objeto de estudio dentro de la comunicación organizacional.

2.4 Comunicación organizacional

Al igual que sucede con el concepto de comunicación, la comunicación organizacional, de acuerdo con Horacio Andrade (2002), puede ser entendida desde tres maneras distintas: como un fenómeno que se da en cualquier organización; como una disciplina que estudia el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones; y como un conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización (Fernández, 2002: 11). Golhaber simplemente la define de la siguiente manera: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (1977: 23).

Sin embargo una definición más detallada es la que proponen Rebeil y Sandoval (2002: 15):

“La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente, y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hacen más productivo”.

Con lo anterior podemos observar que la comunicación organizacional es aquella que se da en cualquier tipo de organización. Es importante aclarar que la comunicación no sólo se da dentro de la organización, es decir, la comunicación organizacional está compuesta por la comunicación interna y

externa. La primera, como su nombre lo indica es la que se da dentro de la organización y la segunda es la que se da entre ésta y el medio que la rodea.

Dada la importancia de la comunicación en las organizaciones, es precisamente el elemento a estudiar dentro de la organización de ex braceros, pues utilizan el método de la asamblea comunal para llevar a cabo sus propósitos. La dinámica de este método será explicado posteriormente.

2.4.1 Comunicación Interna

Como parte integrante de la comunicación organizacional, la comunicación interna se da entre los miembros de cualquier tipo de organización a través de las relaciones que estos individuos comparten, y que se da a través de los flujos de comunicación existentes. La comunicación que existe entre los integrantes de la organización hace posible la coordinación de actividades para el desarrollo organizacional. “El flujo de comunicación interna abarca aspectos como la obtención de información y la difusión de la misma, para facilitar el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes” (Bonilla, 1988: 33).

Horacio Andrade (en Fernández, 2002: 12) propone la siguiente definición de comunicación interna:

“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 con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

La comunicación permite que los integrantes de la organización puedan expresarse, así como también hace posible la búsqueda de soluciones para los

problemas que puedan resultar de forma individual, grupal u organizacional. La organización es un sistema de proceso de mensajes. Reddin (Golhaber, 1977: 127) agrupa el flujo de mensajes internos en tres categorías:

- a) Tarea
- b) Mantenimiento
- c) Humanos

Los mensajes de tarea son principalmente para instruir al personal, los de mantenimiento son las órdenes, procedimientos o controles; y los humanos tienen que ver con las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, sus sentimientos, moral, etc.

Según Kreps (1986) la función primordial de la comunicación interna es permitir el desarrollo, la coordinación y el logro de la tarea asignada”(1986: 22). Los mensajes que se manejan en la comunicación interna ayudan precisamente a que los integrantes de la organización sepan qué y cómo hacer las tareas que tienen que desempeñar. Lo anterior forma parte de la comunicación formal dentro de la organización y que puede tener diferentes direcciones, estas direcciones son los llamados flujos de comunicación.

Los medios utilizados para la comunicación interna son diversos. Entre ellos se encuentran los pizarrones de avisos, las revistas, llamadas precisamente de comunicación interna; buzón, cartas al personal, memorandums, etc. El correo electrónico y la intranet son altamente utilizadas dentro de las organizaciones en la actualidad (si la organización cuenta con este tipo de tecnología).

2.4.2 Flujos de comunicación

En cualquier organización existen diferentes posiciones que son ocupadas por cada uno de los individuos que la conforman, los cuales comparten información mediante el proceso de comunicación. Esta comunicación puede tomar dos formas: formal o informal. La comunicación formal es aquella “en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización” (Vargas en Martínez y Nosnik, 1988: 23); mientras que la comunicación informal, son mensajes que no siguen caminos oficiales y que no están relacionados con las actividades laborales. Dentro de este tipo de comunicación se encuentra el rumor.

Los flujos de comunicación que se dan dentro de la comunicación formal son los siguientes:

- a) Comunicación descendente. Son los mensajes que fluyen desde los niveles superiores hasta los subordinados.
- b) Comunicación ascendente. Es el proceso inverso, ya que va de los subordinados hasta los superiores dentro de la organización.
- c) Comunicación horizontal. Este tipo de comunicación incluye aquellos mensajes que se dan entre individuos o grupos de individuos del mismo nivel jerárquico.

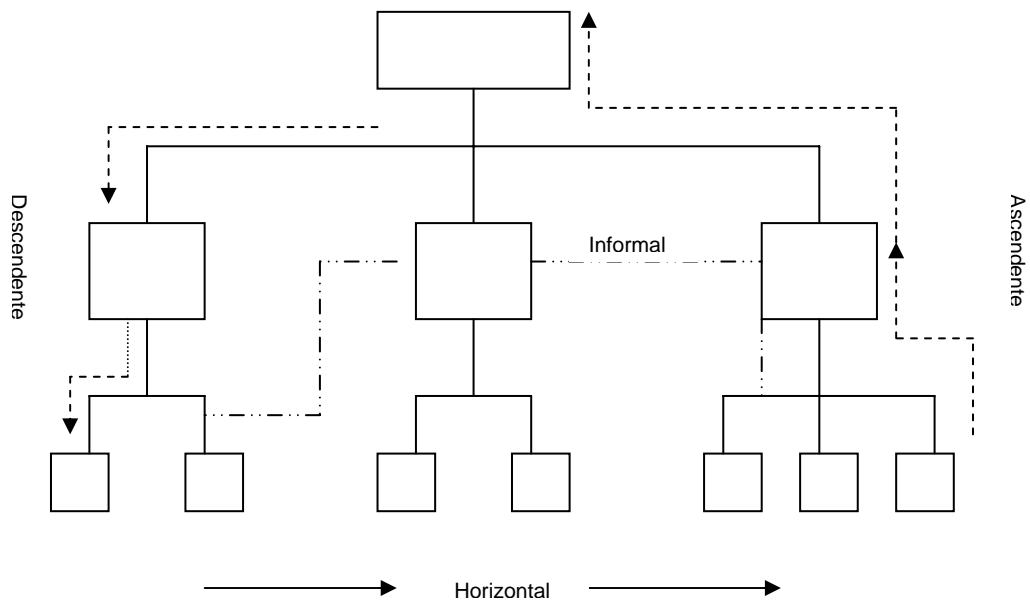


Figura No. 5. Flujos de comunicación organizacional.
Fuente: Comunicación Organizacional Práctica. (Martínez y Nosnik, 1988: 24)

De acuerdo con Berlo (en Golhaber, 1977: 127) los flujos de comunicación cumplen con tres funciones: “producción (realizar un trabajo); innovación (explorar nuevas alternativas de conducta); y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus componentes sigan operando)”.

Sin embargo estas funciones pueden verse alteradas pues durante el curso que siguen los mensajes pueden existir barreras que, en cierta forma, el flujo de los mensajes se vea afectado. Es decir, durante el proceso de comunicación dentro de la organización los mensajes pueden ser transformados o modificados. Gibson (1985: 420-424) habla de diez barreras: marcos de referencia, escucha selectiva, juicios de valor, credibilidad de la fuente, problemas de semántica, filtrado, lenguaje grupal, diferencias de status, presiones de tiempo y sobre carga de comunicaciones. Richard Hall (1996: 193-194), solamente identifica tres problemas: omisión, distorsión y sobrecarga.

Todos estos problemas de comunicación se refieren, de manera muy general, a que es posible que se transmita demasiada información (sobrecarga), que cada individuo entiende la información de manera distinta (problemas de semántica), que quien emita el mensaje carezca de credibilidad; que se pierda información mientras atraviesa los distintos niveles del flujo de comunicación (filtrado y omisión). Estos problemas requieren atención y de acuerdo con Victoria Vargas (1988) el retroalimentar, la comunicación cara a cara, ser sensible al mundo del receptor, el uso de un lenguaje sencillo y directo, la redundancia y el saber escuchar, son formas de evitar las barreras de comunicación.

a) Comunicación descendente

Como ya se explicó anteriormente, de manera simple, la comunicación descendente es aquella que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los subordinados. De forma más completa Goldhaber explica: “las comunicaciones descendentes implican a mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas” (1977: 29). La comunicación también fluye de los niveles directivos hacia la gerencia. Entonces tenemos la comunicación gerencial y la comunicación con los empleados.

La comunicación gerencial no debe descuidarse dentro de las organizaciones, si los directivos tratan de tener una buena comunicación con los empleados (subordinados), deben también tenerla con la gerencia que en muchas ocasiones es descuidada por creer que al tener el grado de gerencia no necesita atención.

En cuanto a la comunicación con los empleados, Davis (1999) identifica cuatro necesidades de comunicación de éstos últimos:

- Instrucciones de trabajo. Que el empleado sepa qué es lo que tiene que hacer.
- Retroalimentación del desempeño. Información sobre cómo desempeñan su trabajo.
- Novedad de la información. Noticias frescas y oportunas.
- Apoyo social. La percepción de que se les toma en cuenta, estima y valora.

b) Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se da cuando el emisor se encuentra en un nivel más bajo que el receptor. Estos mensajes pueden fluir a través de canales formales e informales. A diferencia de la comunicación descendente que tiende a ser detallada y específica, la ascendente se hace de manera muy general y resumida.

Guillermo Savage (en Martínez y Nosnik, 1988: 43) expone que la comunicación ascendente es importante por que:

- **Proporciona información con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes.**
- Ayuda a medir el clima organizacional.
- **Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones.**
- Permite el diagnóstico de malas interpretaciones.
- Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados.
- **Fundamenta la toma de decisiones.**

Como se puede observar la comunicación ascendente es un factor elemental en el desarrollo de la organización. Los enunciados resaltados anteriormente son de gran importancia pues son aspectos que adquieren relevancia en la comunicación productiva que se expone más adelante. La comunicación descendente requiere de ciertas prácticas para que pueda ser aprovechada al máximo por la organización. Las prácticas son las siguientes (Davis, 1999: 73):

- Cuestionamiento
- Escucha
- Reuniones con los empleados
- Política de puertas abiertas
- Participación en grupos sociales.

El llevar a cabo estas prácticas hacen que los individuos inmersos en la organización se motiven, se sientan reconocidos y que exista un mayor involucramiento en los procesos organizacionales.

c) Comunicación horizontal

La comunicación horizontal también es conocida como comunicación lateral, ya que el intercambio de mensajes se da entre los individuos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Los mensajes que se manejan en este tipo de comunicación “están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos, y rumores” (Golhaber, 1977: 29).

Para el logro de algunos objetivos o metas que se proponga la organización, es necesario que las distintas áreas (llámese departamentos) se coordinen para ejecutar las acciones que los lleven al logro de dichas metas. Los individuos que llevan a cabo la comunicación horizontal reciben el nombre

de enlaces. Los enlaces “poseen sólidos vínculos de comunicación en su departamento, con personas de otras unidades y a menudo también con la comunidad externa” (Davis, 1999: 77).

Martínez de Velasco y Nosnik (1988), presentan de forma resumida las funciones, razones y barreras de la comunicación horizontal:

Funciones	Razones	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación y solución de problemas. ▪ Apoyo social y emocional. ▪ Control del poder autoritario. ▪ Ocupación de vacíos de comunicación formal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interdependencia funcional. ▪ Comunicación más abierta entre iguales. ▪ Flujo más rápido y fácil. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia desleal. ▪ Ocultamiento y/o control excesivo de información. ▪ Especialización de las personas.

Tabla No. 6. Comunicación horizontal.
(Martínez y Nosnik, 1988: 58)

d) Comunicación informal

Cuando los mensajes no siguen los canales de comunicación ya sea descendente, ascendente y horizontal, los mensajes forman parte de la comunicación informal. Este tipo de comunicación se da en toda la organización y no sigue políticas establecidas, es espontánea y tiene que ver con la simpatía o rechazo que los empleados sienten en la organización. El contenido de la comunicación informal puede ser de tres tipos: noticias, comentarios y rumores. Las primeras incluyen información sobre sucesos que recién ocurrieron en la organización; los comentarios son las interpretaciones de tales sucesos, de información o textos que reciben los empleados, los comentarios se hacen de forma verbal. Por último los rumores que son

considerados la parte dañina de la comunicación informal. (Martínez, et. al. 1988)

El término red natural (en inglés *grapevine*) es el utilizado para referirse a las comunicaciones informales dentro de la organización. Esta red es el camino que siguen los mensajes que no se dan de manera formal. Davis (1999: 82) expone cuatro tipos de cadenas de redes naturales:

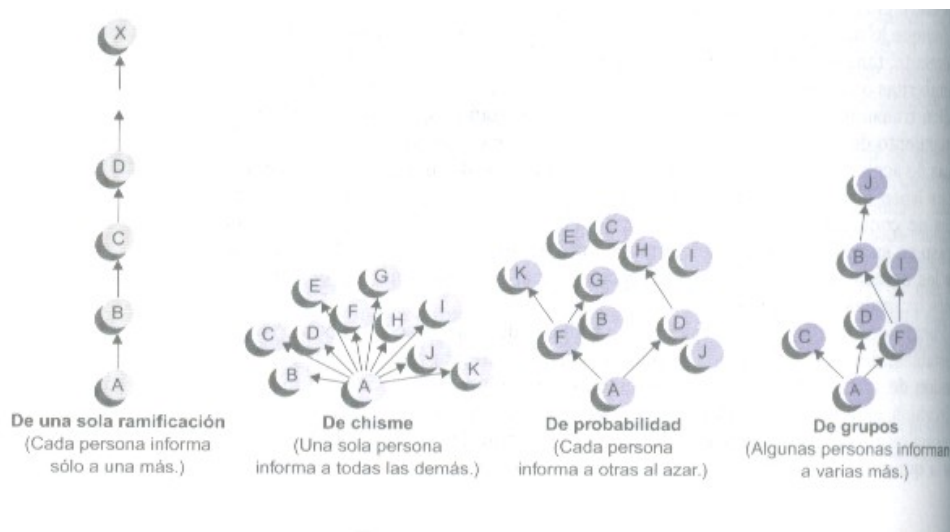


Figura No. 6. Tipos de cadenas de las redes naturales.
Fuente: Comportamiento humano en el trabajo. (Davis y Newstrom, 1999: 82)

De acuerdo con Goldhaber (1977) las investigaciones que se han hecho sobre el *grapevine* afirman que éstos son rápidos pues como no siguen canales formales el mensaje se mueve rápidamente en la organización; los *grapevine* también son exactos, pues el entre el 80 y 90 por ciento de la información que llevan es verdadera; estos flujos llevan consigo mucha información, la cual es otra característica de los *grapevine*; y por su puesto la difusión de los mensajes no siguen una serie en cadena.

Newstrom, Monczka y Reif (1974) definen las causas y características de la comunicación informal (o *grapevine*):

Causas	Características
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nerviosismo e inseguridad. ▪ Falta de información. ▪ Asuntos relacionados con amigos y colegas. ▪ Informaciones recientes. ▪ Procedimientos para contacto personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brinda retroalimentación sobre el desempeño. ▪ Traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible. ▪ Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia. ▪ Es más rápida y flexible. ▪ Es incompleta, lo que puede traer consigo malos entendidos.

Tabla No. 7. Causas y características de la comunicación informal.
Fuente: Comunicación organizacional práctica. (Martínez y Nosnik, 1988: 63)

Como se puede observar en la tabla anterior una de las características de la comunicación informal es que pueda traer malos entendidos. Esto es la existencia de un rumor, sobre el cual Davis (1999: 86) opina que: “el término rumor suele emplearse como sinónimo de comunicaciones secretas... Es la información de las redes naturales que se comunica sin contar con evidencias seguras”. La propagación de un rumor puede afectar severamente a la organización por lo que cuando una situación de este tipo se presente, necesita ser atendida y una de las formas para acabar con el rumos es precisamente la comunicación formal.

e) Retroalimentación

Después de conocer los caminos que puede seguir la comunicación dentro de una organización, es necesario hablar sobre la retroalimentación, la cual constituye un elemento importante en los procesos de comunicación organizacional.

Luis Albarrán (1988) define la retroalimentación como: “la comunicación que el receptor envía al emisor de manera verbal y/o no verbal, indicándole si entendió o no su mensaje y cómo lo interpretó” (en Martínez y Nosnik, 1988: 86). La retroalimentación puede ayudar a que una persona continúe o cambie de comportamiento; así es como los miembros de una organización necesitan la retroalimentación sobre las actividades organizacionales.

Gary L. Kreps refiriéndose a la retroalimentación dentro de las organizaciones opina: “Esta retroalimentación interna habilita a los líderes de la organización para ver de forma clara el estado de la organización desde el punto de vista de los miembros de la misma, promoviendo una elevada reflexividad organizacional, o la habilidad para verse así misma” (1986: 278).

En concreto, la retroalimentación hace posible que una organización pueda darse cuenta de sus deficiencias y así tratar de solucionarlas. Pero como cualquier proceso de comunicación, la retroalimentación también tiene que enfrentarse con algunas barreras. La más importante es la llamada *defensividad*, “la cual consiste en tomar una posición no receptiva a la retroalimentación” (Albarrán en Martínez y Nosnik, 1988: 86).

Existen diversos tipos de retroalimentación. Por un lado puede clasificarse con base en cuatro criterios: por su frecuencia, por su valuación, por su carácter comunicativo, por su origen. Por otro lado, Tortoriello (1978) afirma que los individuos ofrecen tres tipos de retroalimentación:

- ❖ *Evaluativa*. Se observa el comportamiento de otros y se responde con una crítica sobre el mismo.
- ❖ *Interpretativa*. Se observa el comportamiento y se analiza por qué la persona está actuando de esa manera.

❖ *Descriptiva*. Se observa el comportamiento y se hacen los comentarios sobre el mismo sin hacer ninguna evaluación.

Aunque existan diversos tipos de retroalimentación, la idea principal es que ésta debe practicarse en cualquier organización pues contribuye a la mejora de la transmisión de lo que se comunica, lo que se comunica se vuelve más preciso, y se facilita el proceso de aprendizaje.

Para que lo anterior se logre Nadler (1982) muestra como funciona el ciclo de recopilación y retroalimentación de la información a través de cinco etapas que se pueden observar en la siguiente figura:

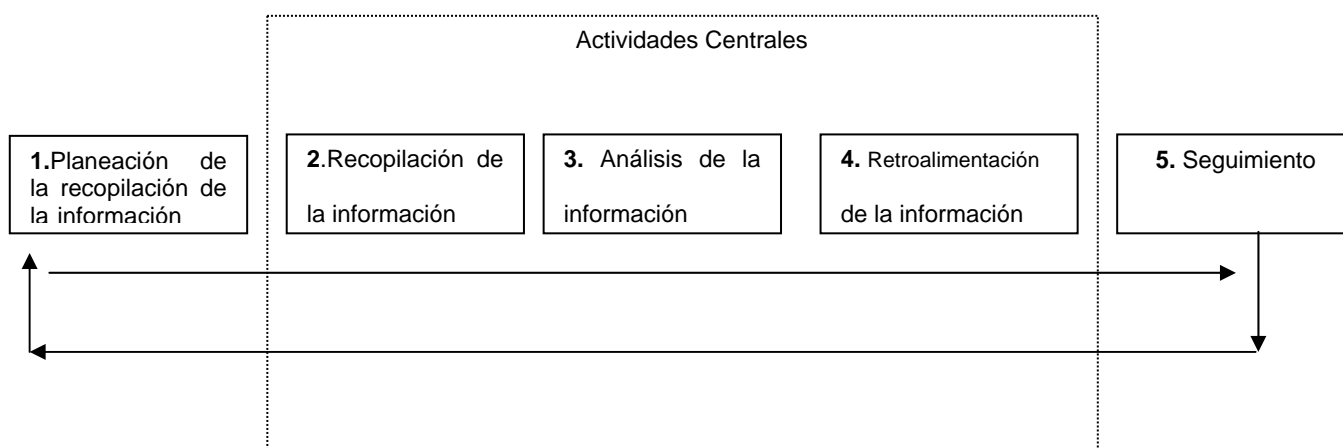


Figura No. 7. Ciclo de la recopilación y retroalimentación de la información.

Fuente: La retroalimentación y el desarrollo organizacional. (Nadler, 1982: 46)

El proceso de retroalimentación debe seguir pasos como cualquier otra actividad organizacional. Como se puede observar en la figura anterior, el proceso es cíclico, y requiere de una acción constante dentro de la organización.

De acuerdo con Luis Albarrán existen dos sistemas de retroalimentación que dependen de los objetivos que se persiguen en la organización. Tales sistemas son: la evaluación del desempeño o de la actuación; y la

retroalimentación por encuestas. Los dos sistemas se integran en un flujo global de retroalimentación denominado *ciclo de control*. “A través del ciclo de control una organización se retroalimenta del grado en el cual está alcanzando sus objetivos y el margen de desviación con respecto a ellos para poder encontrar medidas correctivas necesarias” (1988: 89). La práctica de la retroalimentación puede llevar a cambios significativos tanto a nivel individual como organizacional.

Así como la comunicación descendente, ascendente, horizontal y la retroalimentación forman parte de la comunicación interna, la comunicación externa adquirió importancia dentro de los estudios de la comunicación organizacional.

2.4.3 Comunicación externa

Las organizaciones no se encuentran aisladas, sino que se encuentran sumergidas en un entorno que no pueden ignorar. El contacto que existe entre la organización y su ambiente se le denomina comunicación externa. Una definición más detallada sobre este tipo de comunicación es la de Horacio Andrade (en Fernández, 2002: 12):

“La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.

Los públicos a los que se refiere Andrade, pueden ser desde clientes, autoridades gubernamentales, y hasta medios de comunicación. Bonilla (1988) opina que mientras exista una buena comunicación externa por parte de cualquier organización sea efectiva, las interacciones con el medio ambiente lo serán también. Gary L. Kreps (1986: 24) indica que “los mensajes que la

organización manda a sus ambientes relevantes están diseñados para influenciar a los miembros del ambiente para coordinar sus actividades con las actividades internas de los miembros de la organización”.

Entonces se puede decir que la relación entre la comunicación interna y externa de una organización es interdependiente, pues la primera se utiliza para alcanzar las metas organizacionales basadas en la información que comparten o que obtienen de los ambientes que rodean a la organización.

Los estudios de la comunicación que rodean a las organizaciones han generado diversas teorías que se enfocan a aspectos cada vez más específicos y que tratan de aportar nuevas tendencias que ayuden a un mejor desarrollo de una organización en su totalidad, tomando en cuenta la mayor cantidad de aspecto que puedan influir en ésta. Una de estas teorías es la de la comunicación productiva.

2.5 Comunicación Productiva

Después de conocer los diferentes enfoques desde los que se ha estudiado a la organización, y de entender y analizar los elementos que componen el proceso de comunicación, aparece la comunicación productiva como parte de la evolución de la dualidad organización – comunicación.

La principal premisa de la cual parte la comunicación productiva es ¿qué hay más allá de la retroalimentación? Abraham Nosnik, creador de este concepto, parte de tres ejes conceptuales: la teoría del lenguaje, la teoría de la comunicación y los tres procesos fundamentales de la información. Con el estudio de tales ejes define a la comunicación productiva como: “el estudio y el uso tanto de la información como de la retroalimentación para mejorar el

mundo y “todo lo que está en él” o bien “es el estudio de cómo individuos y colectivos se unen gracias a la información y el diálogo (información más retroalimentación) para inventarse y conquistar sus propias utopías” (Nosnik, 2003).

Para un buen entendimiento de la comunicación productiva, es necesario analizar lo que Nosnik propone como niveles, etapas o modelos de comunicación. Estos niveles son: lineal, dinámico y productivo. Como lo afirma el autor, la comunicación productiva inicia en donde los modelos dinámicos se quedaron: en la retroalimentación.

2.5.1 Linealidad, dinamismo y productividad

Desde la perspectiva de Abraham Nosnik el primer nivel de comunicación tiene su máxima expresión en el modelo de Shannon y Weaver. Este primer nivel lo denomina lineal, el cual se caracteriza por: “enfaticar el papel de los emisores, el uso de la tecnología para transmitir el mensaje y la calidad de transmisión y recepción de mensajes” (Nosnik). Se trata de un nivel básico y de carácter ingenieril.

Los supuestos sobre los que descansa el nivel lineal son:

1. La tecnología es todopoderosa.
2. Los “destinatarios” de la información transmitida por la tecnología son hombres y mujeres masa.
3. Quien o quienes tengan propiedad y por ende, acceso a la tecnología resultan peligrosos y amenazantes a la sociedad.

En este nivel se maneja una actitud egocéntrica por parte de las fuentes, ya que lo único que intentan es masificar el mensaje, conservando su fidelidad, a

través de la tecnología que más se adecue a sus propósitos. Los receptores son tratados como simples destinos y nada más. Esta perspectiva Nosnik la asocia con el primer mundo en la teoría de Karl R. Popper.

Existen tres mundos que derivan del estudio de la realidad de acuerdo al filósofo austriaco Sir Karl R. Popper, que son descritos en su teoría llamada “Teoría de los Tres Mundos”. Los tres mundos de los cuales habla el filósofo son (Nosnik, CIOS):

- a) Mundo 1: El mundo o realidad físico/a.
- b) Mundo 2: El mundo o realidad social.
- c) Mundo 3: El mundo de la creatividad o realidad creativa (realidad objetiva o de las creaciones humanas).

El primer mundo y el nivel lineal, se asemejan por su preocupación en cuestiones físicas, como lo es el uso de la mejor tecnología para transmitir el mensaje a los receptores, según el primer nivel. Y así como la etapa lineal corresponde al mundo uno, la segunda etapa de la comunicación llamada por Nosnik dinámica se puede comparar con el mundo dos.

El nivel dinámico de comunicación se caracteriza por dejar atrás la actitud utilitaria y egocéntrica de las fuentes, para darle lugar a una más humana. Se deja atrás la idea de considerar al receptor como simple destinatario, asumiendo que el primero no es pasivo. Es decir, en el nivel dinámico existe la capacidad de “comunicarse con los demás” lo que deriva en una actitud “empática” (Nosnik: 2003). Aparece la retroalimentación como elemento fundamental del proceso de comunicación pues como lo afirma Nosnik “sin retroalimentación, no hay comunicación”. Entonces los supuestos sobre los que descansa el nivel dinámico son:

1. Los destinatarios son en realidad “receptores”
2. El primer poder del receptor frente al emisor consiste en seleccionar la información que le transmite el propio emisor.
3. El segundo poder del receptor frente al emisor es la red.
4. El tercer poder es la retroalimentación
5. La retroalimentación asegura la efectividad de influencia en la comunicación.

Como ya se mencionó anteriormente los destinatarios adquieren la denominación de receptores los cuales seleccionan la información de acuerdo a tres procesos: exposición selectiva, percepción selectiva o capacidad interpretativa, y la retención o memoria selectiva. Todos estos elementos son identificados como poderes que adquiere el receptor frente al emisor, lo cual es una consideración importante y por lo tanto un avance en el estudio de la comunicación. Además los receptores se encuentran sumergidos en un sinnúmero de redes (como lo afirma el supuesto tres) en las cuales fluye la información entre otros receptores que también la interpretan. Los dos últimos supuestos hablan de la retroalimentación que constituye “el mecanismo o proceso por medio del cual se le da seguimiento y se evalúa el impacto del mensaje de un lado al otro del acto comunicativo: del emisor al receptor y del receptor al emisor” (Nosnik, CIOS).

Ya que la etapa dinámica reconoce la importancia de la retroalimentación entonces aparece la idea de qué existe después de ésta y es entonces cuando aparece el tercer nivel de comunicación: el productivo. Como Nosnik lo indica este nivel: “se centra en el uso de los mensajes como una base o plataforma para poder cumplir con los objetivos del grupo que busca

generar beneficios del cumplimiento de sus propósitos, objetivos o metas, y así sobrevivir y prosperar colectivamente”.

La comunicación productiva entonces, comienza cuando se empieza a hacer uso de la comunicación, es decir, si ya existe la retroalimentación ahora se debe hacer el uso correcto de los mensajes. Lo anterior puede resumirse en una idea que representa de manera general a la comunicación productiva *construir lo máximo y destruir lo mínimo posible*. Se trata de crear ambientes ricos en información en los que se utilice ésta para conveniencia de “el mayor número de gentes involucradas en el trabajo colectivo y evitar los perjuicios de tales acciones, también, al mayor número de gente posible”. (Nosnik, CIOS).

Se puede afirmar que la comunicación productiva se relaciona con el mundo tres propuesto por Popper, el mundo de las creaciones humanas en donde la creatividad juega un papel determinante para lograr los beneficios de los que habla la comunicación productiva.

Los supuestos del nivel productivo son (Nosnik, 1999):

1. La naturaleza de la comunicación, y del respectivo ambiente de información, depende de la misión del sistema que persigue determinado grupo humano.
2. La misión genera los objetivos generales y la estrategia para cumplirlos. La estrategia genera la estructura y la estructura determina la funcionalidad del sistema.
3. Estos elementos son condiciones ideológicas y operativas que fluyen en el ambiente de información.
4. Un ambiente de información puede afectar la funcionalidad, estructura, estrategia, objetivos y misión de un sistema humano.

5. Un ambiente de información alineado al cumplimiento de la misión del sistema aumenta su potencial de efectividad como plataforma de apoyo a la operatividad de dicho sistema y a la identificación de sus miembros con el propio sistema.

Los puntos anteriores se pueden representar en el siguiente esquema:



Figura No. 8. Supuestos del nivel productivo. Fuente: Elaboración propia (2006).

En el nivel productivo los emisores y receptores que se unen para conformar un sistema, son igualmente importantes y utilizan la comunicación para lograr la efectividad de todo el sistema de acuerdo a sus objetivos. La información debe ser transmitida oportuna y eficientemente, debe haber una retroalimentación constante para generar el uso de la información y así generar innovación dentro del sistema.

Es importante abrir un pequeño paréntesis para destacar algunas ideas de la relación que existe entre el nivel productivo y el tercer mundo según Popper. En este mundo se mueven lo que Nosnik denomina dominios creativos. Los cuatro dominios del tercer mundo son: la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, los cuales están gobernados por lo que Popper denomina *La Ley de las consecuencias no previstas*. Esta ley afirma que “las creaciones humanas no son propiedad de quienes las descubren o inventan sino son – de sí mismas - , se gobiernan por principios que son independientes y autónomos de la intención y voluntad de quien, o quienes les dieron vida” (Nosnik, 1999). La expresión de esta ley se simplifica en la siguiente fórmula:

$$i = \# = e$$

Donde:

i = intención de la acción humana.

= # = expresa desigualdad “es diferente a ...”

e = efecto de dicha acción con respecto a la intención inicial

En resumen las intenciones de cualquier persona no corresponden a los efectos que causan dichas intenciones, por lo que es necesario procurar que cada intención que tenga el ser humano beneficien al mayor número de personas posible y perjudiquen lo menos posible; ideas que enmarcan a la comunicación productiva.

A partir de esta idea, Nosnik añade un quinto dominio: las organizaciones. Dichas organizaciones son sistemas conformados por seres humanos que luchan por un fin común. Este sistema tiene dos funciones básicas: “la responsabilidad del todo frente a sus partes, y la responsabilidad de las partes frente al todo” (Nosnik, 1999). La responsabilidad alienta a que se encuentren y generen recursos, dentro del sistema humano, para que se apliquen a los objetivos del sistema y así se generen las condiciones para la

sobrevivencia y prosperidad del sistema. Así es como el tercer nivel de comunicación enfatiza en la creación de verdaderos ambientes de información dentro de las organizaciones (o sistemas) para el logro de los objetivos de la misma.

2.5.2 Linealidad y Complejidad

Con la evolución que el mismo Nosnik hace sobre sus estudios de la comunicación, sintetiza los tres niveles de comunicación en dos expresiones: linealidad y complejidad. La primera expresión se conserva tal y como se ha descrito anteriormente, mientras que el dinamismo y la productividad ahora se reúnen en la complejidad de la comunicación.

Para reafirmar, la linealidad se guía por la idea de que: “todo proceso de comunicación se reduce al estudio de la información” mientras que la complejidad, que engloba al dinamismo y la productividad, dice que “todo proceso de producción, difusión y uso humano de la información es complejo” (Nosnik, 2005).

Nosnik explica que la complejidad está compuesta por dos aspectos, la complejidad funcional y la complejidad estructural. Estos dos aspectos cuentan también con otros elementos cada uno. (Nosnik, 2005)

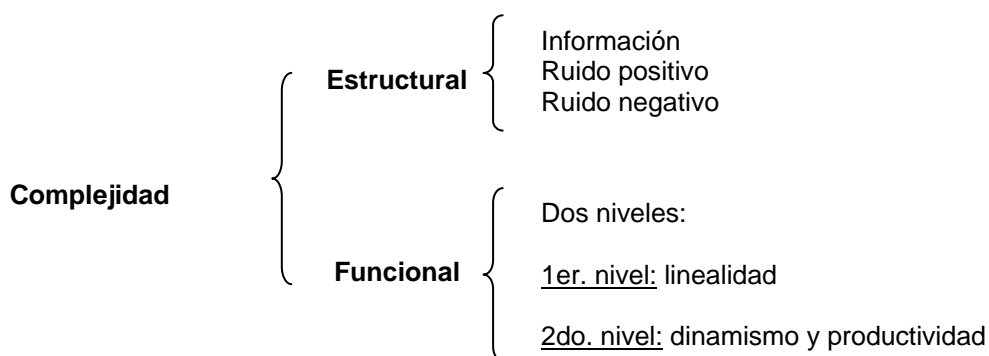


Figura No. 9. Tipos de complejidad de la comunicación. Fuente. Elaboración propia (2006).

En cuanto a los elementos que integran la complejidad estructural, la información es el conjunto de datos organizados en mensajes los cuales cumplen fines, propósitos o metas. El ruido positivo se refiere a los errores o fallas que se presentan en la información y que son aprovechados para generar un cambio positivo, es decir innovación. Por último el ruido negativo son las fallas o errores en la información “que destruyen parte o en su totalidad al sistema”, esta destrucción es irreversible. (Nosnik, 2005). Todos los elementos antes descritos forman parte de cualquier acto, proceso o fenómeno de comunicación.

Para la complejidad funcional existen cuatro dimensiones que “hacen compleja toda comunicación como proceso para no destruir la red humana” (Nosnik, 2005):

- La denotación. Se refiere a la dimensión social que comparten los actores del proceso de comunicación.
- La connotación. Es la dimensión personal de cada actor.
- El cambio. Es llegar a un acuerdo desde el desacuerdo.
- El respeto al desacuerdo. Se acepta el desacuerdo, lo que lleva a la diversidad en el proceso de comunicación.

Es necesario conocer la linealidad y complejidad de la comunicación para entender las cinco etapas de la comunicación humana que Nosnik propone y de esta forma lograr la comprensión de la evolución de la comunicación hasta llegar a la comunicación productiva.

2.5.3 Cinco etapas de la comunicación humana

Los niveles y etapas que conforman la expresión lineal y compleja de la comunicación son las siguientes (Nosnik, 2005):

- Transmisión de la información: nivel lineal.
- Difusión de la información: nivel lineal.
- Calidad intersubjetiva de la información: nivel lineal.
- Diálogo entre humanos: nivel complejo, dinámico.
- Construcción de utopías: nivel complejo, productivo.

Ya entendidas las etapas que conforman la expresión lineal, es necesario entender más a fondo los niveles de la expresión compleja de la comunicación. En cuanto al diálogo entre humanos, mencionado líneas arriba, resalta la importancia de la disponibilidad que cada parte debe tener en este proceso, para generar productividad para ambas partes. Debe existir la voluntad de retroalimentarse para “ajustar, corregir y mejorar la calidad de la información, la capacidad de decidir y la solución a los problemas propios y mutuos”. De esta forma se da “el aprendizaje y mejora de la calidad de vida para los participantes” (Nosnik, 2005).

La construcción de utopías, que conforman el último nivel de la complejidad, se refiere a que cada ser humano aproveche su talento para que pueda innovar y mejorar tanto su calidad de vida, como de cualquier sistema al que pertenezca. Lo anterior depende en gran medida de la calidad de información que se intercambie y que los diálogos se lleven a cabo de manera inteligente.

En resumen las cinco etapas de la comunicación humana son: información, difusión de información, calidad intersubjetiva, diálogo y utopías. El entendimiento de dichas etapas, resulta indispensable para analizar precisamente en cuál de ellas se encuentra la Asamblea de Braceros del Estado de Tlaxcala y así poder mejorar sus procesos de comunicación y por lo consiguiente la conquista de sus utopías, es decir alcanzar los sueños que dicha asamblea tiene para que se cumplan tanto individual como colectivamente.

2.5.4 Comunidades de Inteligencia Comunicativa

Como se ha visto hasta ahora, la comunicación es un elemento básico para el desarrollo del ser humano, el cual se encuentra dentro de extensas redes que a su vez se conforman en sistemas y cuando éstos son formales aparecen las organizaciones. Como Nosnik lo afirma “la comunicación es fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social” (Nosnik, 2000).

En este contexto aparece la necesidad de crear ambientes ricos en información que contribuyan a la mejora de los procesos que conforman a la organización para que ésta logre sus objetivos. La comunicación productiva apela precisamente a la conformación de tales ambientes, mediante diversas acciones. Entre estas acciones se encuentran las de *informar, crear oportunidades de retroalimentación y su uso correspondiente* para que se logren los fines que busque determinada colectividad y así se beneficien de forma individual y colectiva los integrantes de dicha colectividad.

Con lo anterior Nosnik propone la conformación de comunidades de inteligencia comunicativa la cual define como:

“un sistema productivo, sea formal o informal, que logra generar acciones comunicativas cuyo resultado es el cumplimiento de los fines colectivos e individuales del sistema, y motiva a sus miembros o colaboradores a seguir interactuando en el futuro para hacer de dicha convivencia un intercambio positivo y productivo, con base en propósitos cada vez más retadores y una base de recursos más amplia”.

Entonces se deduce que el producto de la comunicación productiva es la comunidad de inteligencia comunicativa. El término inteligencia dentro de este contexto es definido como “la solución de problemas y el nivel de beneficios (versus perjuicios) o productividad generados por un actor o una parte del sistema o del sistema en su totalidad” (Nosnik). Pero al igual que la comunicación atraviesa diferentes etapas, las inteligencias se conforman en tres niveles: la inteligencia lineal, la inteligencia dinámica y la comunidad de inteligencia comunicativa.

En la inteligencia lineal los beneficios o productividad se producen para la fuente de información. En la inteligencia dinámica, tales beneficios o productividad pueden darse de tres formas distintas: en mayor medida al emisor, algunas veces al receptor y puede darse un balance entre el primero y el último. A diferencia de los niveles de inteligencia antes mencionados, la comunidad de inteligencia comunicativa reúne los aspectos anteriores y además los construye colectivamente. La creación de mensajes no corre a cargo de una sola persona como en el nivel lineal, sino que las acciones comunicativas corren a cargo de cada una de las partes del sistema y del sistema como un todo por medio de: “producir información, distribuirla a lo largo y ancho del sistema con base en las funciones y responsabilidades (objetivos y metas) de cada parte y utilizar tanto la retroalimentación como los propios flujos

de mensajes para decidir y actuar a favor del cumplimiento de la misión del sistema (y en paralelo los objetivos y metas de cada parte)” (Nosnik).

La inteligencia productiva, tiene su contraparte en la inteligencia improductiva, la cual puede perjudicar al sistema pues en esta inteligencia los intereses particulares tratan de destruir los colectivos y también los individuales que amenacen los primeros.

En resumen:

Inteligencias	Características
Lineal	Sólo se producen mensajes
Dinámica	Genera flujos, difunde y distribuye información entre emisores y receptores.
Productiva	Uso de la información para construir y progresar lo que lleva a la conformación de una comunidad de inteligencia comunicativa.

Tabla No. 8. Inteligencias comunicativas. Fuente: Elaboración propia (2006).

2.6 Asamblea de Braceros del Estado de Tlaxcala

Unidos con el afán de que les sea devuelto el 10% más los intereses, que les fue eliminado de sus salarios, los ex braceros pertenecientes al periodo de 1942 a 1964, trabajan continuamente para encontrar la forma en que el gobierno escuche sus reclamos. El caminar de los braceros, que así es como ellos lo llaman no ha sido fácil, pero a pesar de esto, a través de los cinco años de lucha han conseguido, entre otras cosas, que el gobierno reconociera la deuda que tiene con ellos, que la ciudadanía conociera el problema, que el gobierno les asigne una indemnización aunque no a todos y tampoco la cantidad que les fue absorbida de sus salarios, por lo que la lucha no ha terminado.

El funcionamiento de la asamblea, es decir los procesos que siguen para tomar sus decisiones y llevar a cabo sus acciones, se basa principalmente en el método de la asamblea comunal. Utilizan este método ya que consideran que es la mejor forma de organizarse para que todos estén conscientes de lo que sucede a su alrededor, de hacerlos partícipes de todas las decisiones que se tomen.

La conformación de la Asamblea de ex braceros, tal como lo indica Héctor Perales⁷, “nace desde abajo, viene desde los pueblos, de bracero en bracero, de comunidad en comunidad” primero a nivel estado y luego a nivel nacional. Es por lo anterior que es necesario conocer la estructura de la Asamblea, para conocer el funcionamiento de la asamblea comunal.

2.6.1 Estructura General

La red de los ex braceros es extensa, cuenta con 5000 braceros registrados (en el estado de Tlaxcala) en el padrón que ellos mismos levantaron desde los inicios de su lucha en el 2001. Estos cinco mil ex braceros se encuentran distribuidos en todo el estado y se concentran en comunidades que reúnen a ex braceros, viudas e hijos de diversos municipios de Tlaxcala.

Las 93 comunidades también pueden englobarse en regiones: la Malitzin, de San Martín a San Juan, la región de Tepeyanco hasta Tonanzingo, la región de Tlaxcala hasta Ixtacuixtla, de Apizaco hasta Tlaxco, la región de San Cosme hasta Huamantla, Citlaltépetl, norte y sur. En cada región varía el número de comunidades que la conforman, así como también varía la cantidad de integrantes de cada comunidad.

⁷ Héctor Perales Malacara es activista dentro de la Asamblea de Braceros del Estado de Tlaxcala.

Dentro de cada comunidad existe uno o dos representantes que según Luz María Rivera⁸ “son electos por cada pueblo o comunidad, determinan a veces que sea uno que sean dos, a la asamblea no nos interesa algo que limite las formas, los usos y costumbres de la gente”. Lo anterior lo menciona Rivera, porque existen comunidades que nombran una comitiva como representantes de dicha comunidad. De la misma forma en que son electos los representantes también pueden ser revocados de sus funciones si éstos no cumplen con sus compromisos o también para que otra persona aprenda dichas funciones.

La función de estos representantes es precisamente la de ser la voz de la comunidad que es llevada a las asambleas que se realizan en la ciudad de Tlaxcala cada miércoles. No todos los integrantes de todas las comunidades asisten a la asamblea de cada semana, para lo cual existen los representantes. A la asamblea estatal asisten 96 representantes, esta cantidad puede variar pues en algunas ocasiones los representantes no asisten a la asamblea por enfermedad o porque su trabajo no se lo permite.

En la reunión de los miércoles se discuten asuntos sobre el registro de los braceros, las acciones que serán tomadas para continuar en la lucha, la situación en la que se encuentran, la unión con otros grupos, entre otros aspectos. La asamblea es regulada por los mismos representantes, quienes para un mayor control eligen a quienes dirigirán la reunión y quienes también se encargarán de comisiones tales como tesorería, enlace nacional, propaganda y asuntos legales. A estos comisionados se les asignó el nombre del grupo de los veinte. Gráficamente la asamblea de cada miércoles se puede ver de la siguiente manera:

⁸ Luz María Rivera es activista dentro de la lucha de los braceros. Su función es ayudarles en la coordinación y ejecución de sus procesos.

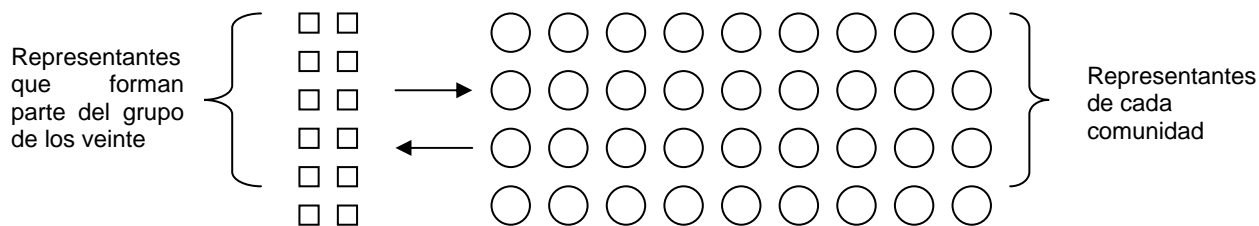


Figura No. 10. Conformación de la asamblea del Estado de Tlaxcala.

Fuente: Elaboración propia (2006)

Esta conformación es horizontal, es decir no existe un jefe o líder, simplemente se nombran a los representantes para llevar a cabo la asamblea, y que éstos puedan llevar la información a la comunidad a la que representan. La cantidad de representantes ha variado, pues ésta depende de las comunidades que se integren a la lucha; no existe un dato exacto. La idea de preferir representantes y no jefes o líderes es porque, “a los líderes o los compran o los matan” según menciona Luz María Rivera. Después de la asamblea estatal (los miércoles) realizada en el zócalo de Tlaxcala en las oficinas que el CNUC⁹ les presta a los braceros, cada representante acude a su comunidad para realizar su propia asamblea, con la misma mecánica el día que previamente ha acordado con los integrantes de su comunidad. El día y la hora en la que se lleva a cabo la asamblea en cada comunidad es decidida por los integrantes de ésta con sus respectivos representantes.

La asamblea de braceros del estado de Tlaxcala pertenece a la Asamblea Nacional de Braceros, ya que en diferentes estados de la república, como Guerrero, Zacatecas, San Luis Potosí, Hidalgo, el Distrito Federal, entre otros, también existen asambleas de braceros. La dinámica de organización dentro de estas asambleas es como la de Tlaxcala, con algunas modificaciones

⁹ CNUC es el Consejo Nacional Urbano Campesino, que ayuda a campesinos, mujeres y transportistas, en problemas que puedan presentárseles.

hechas a conveniencia de cada asamblea. En estas asambleas también existen representantes que se encargan de asuntos como tesorería, propaganda, enlace. Los encargados de enlace son los que continuamente se comunican con los representantes de los diferentes estados para coordinarse en la toma de decisiones para continuar en la lucha por el 10% más los intereses.

a) Función

Como asamblea, los braceros desempeñan diversas funciones, ya que además de estar luchando por que les sea devuelto el dinero que les fue retirado de sus salarios, consideran que es importante demostrar que para caminar (organizarse para conseguir sus objetivos) no es necesario tener líderes. Además los braceros, también luchan por causas como el medio ambiente, problemas de salud, problemas de empleo, la producción de sus tierras, entre otras cosas.

Por otro lado, otra de las funciones que resalta la importancia de la organización de braceros es el tratar de preservar su cultura, enriquecerla y alimentarla. Uno de los ejemplo sería la comunidad de la Malintzin, ya que los integrantes de esta comunidad realizan su asamblea en náhuatl. La idea de preservar la cultura también puede observarse en el hecho de utilizar la asamblea comunal, por todos los integrantes de la asamblea del estado de Tlaxcala, como método de organización.

Cada bracero desempeña su función, para lograr la coordinación de toda la asamblea. Aunque no existan cargos estrictamente descritos, entienden que cada integrante de la asamblea debe contribuir con su asistencia, con sus ideas y con el trabajo que semana a semana se debe cumplir.

b) Objetivos

Los objetivos de la asamblea son diversos de la misma forma que las funciones. Sin embargo el principal objetivo que los unió y los mantiene unidos hasta ahora es lograr que el gobierno les pague el 10% más los intereses que les fue retirado de su sueldo durante el tiempo que trabajaron en tierras estadounidenses. Al objetivo principal se le unen otros objetivos que son igualmente importantes y por los cuales también continúan luchando. Tales objetivos son: “reconocimiento de un trabajo, de un derecho laboral y convenio asentado por dos naciones” (entrevista con Rivera, ver anexo 1).

Dentro de los objetivos también se toman en cuenta los derechos humanos, es decir, también luchan por obtener respeto por parte del gobierno, pues consideran que como son personas de la tercera edad, el gobierno los trata como limosneros, como personas sin dignidad (Ver anexo 1).

Es importante para los braceros dar a conocer a los ciudadanos mexicanos que en la historia de este país, Estados Unidos y México, firmaron un convenio para que el país vecino contratara legalmente mano de obra mexicana para trabajar sus campos, y que este convenio no fue cumplido en su totalidad. De esta forma pueden lograr el reconocimiento de la sociedad y ejercer presión en el gobierno.

Diversas comunidades, integrantes de la asamblea de braceros del estado de Tlaxcala, también se han planteado algunos objetivos como comunidad, ya sea para un mejor desarrollo de la misma, para obtener mejores beneficios de sus tierras, de su trabajo, entre otras cosas. La consecución de los objetivos se rige por su sistema de organización descrito apartados arriba.

c) Plan de Acción

Resultado de su organización, la asamblea de braceros del estado de Tlaxcala, ha determinado diversos planes de acción para lograr sus objetivos. Coordinarse es la principal premisa, desde sus comunidades, pasando por el nivel estatal y así llegar a nivel nacional. A través de la coordinación de cada asamblea hecha en cada comunidad, los braceros hacen acuerdos para llevar a cabo su plan de acción.

En primer lugar se dedicaron a reunir todos los documentos necesarios que los identificaran como braceros para poder hacer sus propio padrón y presentárselo al gobierno. A través de un programa nacional de lucha, han hecho marchas, cartas, reuniones nacionales, encuentros representantes del gobierno a través de diferentes instancias gubernamentales, y han empezado a movilizarse mediante la vía legal. De la misma forma se han ido integrando a otras luchas, como lo menciona en entrevista Héctor Perales “la estrategia es juntarse con otros” (ver anexo 1), pues consideran que mientras se unan a otras fuerzas que también se encuentren luchando por alguna causa dentro del país, ellos se hacen más fuertes y su voz es escuchada en todo el país. Cabe aclarar que la intención de sumarse a otras luchas no incluye partidos políticos ni campañas electorales. Un ejemplo unión a otros grupos es la firma de la Sexta Declaración de la Selva Lacandona, en la que se suman a la lucha que durante el 2006 emprenderá el EZLN, proponiendo la otra campaña¹⁰.

En entrevista Rivera comenta (ver anexo 1): “sabemos que en este país la única forma y el único plan de acción que puede salir es con otros, con los

¹⁰ La otra campaña promulgada por el EZLN, llama a la lucha pacífica por un mejor país uniéndose con los indígenas, obreros, campesinos, estudiantes, maestros, empleados, mujeres, niños, ancianos, hombres; de todo México.

más... no queremos voltear a las campañas (políticas), preferimos voltear a nuestros lados y ahí te encuentras a hombres y mujeres del campo, de la ciudad, que están diciendo que este país se puede transformar para el bien de la mayoría”.

En resumen se trata de una construcción de acuerdos, de alianzas, que resulten en una lucha que va desde las comunidades existentes en el estado de Tlaxcala, pasando por la conformación de la Asamblea Nacional de Braceros, hasta la unión con otras luchas a lo largo y ancho del país para la ejecución de sus acuerdos y el logro de sus objetivos, para lo cual resulta inminente la comunicación.

2.6.2 Procesos de Comunicación

El ejercicio de la comunicación es una constante dentro de la asamblea de braceros. Tal como en cualquier otra organización, los procesos de comunicación ayudan a que ésta se desarrolle y lleve a cabo sus propósitos. La asamblea de braceros se rige bajo el método de la asamblea comunal, la cual, como ya se ha mencionado, deriva de una tradición indígena en donde el elemento en torno al cual giran los procesos de comunicación es el diálogo.

La comunicación dentro de la asamblea de braceros está basada en la palabra, todo lo que cada integrante tenga que decir es escuchado, analizado, y reflexionado por cada uno de los braceros. La dinámica consiste en que cada miércoles, durante la sesión de la asamblea, se acuerda una orden del día con los temas a tratar, y punto por punto se van discutiendo las cuestiones que se registran en un pizarrón que se encuentra frente a todos los integrantes de la asamblea.

Un representante del grupo de los veinte es quien comienza a hablar, explicando asuntos acerca de cómo va la lucha, con qué apoyos cuentan, quiénes se han sumado a la lucha, sobre el asunto legal, los logros que han conseguido, entre otros aspectos. Después de que todos han escuchado al representante, se les pregunta si entendieron lo explicado y a partir de esto los asistentes a la asamblea, que también son representantes de sus respectivas comunidades, hacen preguntas y dan sus puntos de vista. El diálogo es constante y determinante para la toma de cualquier acuerdo. Una decisión no puede ser tomada sin antes consultarla y que todos los integrantes estén de acuerdo con tal decisión. Por lo anterior la duración de la asamblea puede ser de una a cuatro horas aproximadamente.

Los asuntos discutidos en la asamblea quedan registrados en un acta que es redactada mientras dura la asamblea. La redacción del acta corre a cargo de las personas que apoyan a los braceros, es decir de algunos integrantes de la CNUC; esta redacción puede ser en computadora cuando cuentan con ésta o a mano y es supervisada por los braceros. Al término de la asamblea esta acta se imprime y se sacan fotocopias de ésta, las cuales se reparten a cada uno de los integrantes (representantes) de la asamblea.

El acta es llevada por cada representante a su comunidad y de la misma forma que en la asamblea realizada en la ciudad de Tlaxcala, también se realiza en cada comunidad. Se sigue el mismo proceso, leer los puntos, discutirlos y tomar acuerdos generales que posteriormente el representante llevará el siguiente miércoles a la asamblea con sus otros compañeros representantes.

De esta forma se hacen los acuerdos en la asamblea de braceros, el ir y venir de información es un proceso que se lleva a cabo cada semana. La palabra es la cuestión más importante, y esto es porque muchos de los integrantes de las comunidades no saben leer, así que todo tiene que ser comunicado verbalmente. Mediante la palabra se hacen los diálogos, se discuten las ideas, y entre todos toman las decisiones. Es importante aclarar que si una sola persona está en desacuerdo con alguna idea, ésta debe ser sometida a discusión hasta que se llegue a un consenso para aceptar dicha idea y que los procesos como organización puedan seguir adelante.

En algunas ocasiones, los braceros tienen que reunirse antes de lo previsto. Para comunicarse utilizan el teléfono para acordar dónde será la reunión y para explicar el motivo de la misma. Los acuerdos de estas reuniones extraordinarias también deben ser transmitidas a los integrantes de cada comunidad, por lo que cada representante se encarga de reunir a su gente para hacerles llegar esta información, y lo hace mediante el teléfono para quienes cuentan con este medio, y también mediante el voceo.

Como todo proceso de comunicación, los braceros, también se enfrentan a ciertas limitaciones que hacen que dicho proceso pueda tener algunas fallas.

Al respecto Rivera comenta:

“Hay algo que pesa mucho y es esta ligazón de toda una tradición de cómo hay que arreglar las cosas... como se había visto toda la vida toda la gente de acá con una dirigencia nunca les preguntaban. Pues ahora les dices – y ustedes qué opinan - pues lo que diga mi dirigente. Y nosotros les decimos que no hay dirigente, y ellos contestan – ahh entonces tengo que opinar – y les dices que sí, entonces se desenvuelven perfectamente”. (Ver anexo 1)

Es decir, como la gente que integra la asamblea estaba acostumbrada a guiarse por líderes que no les preguntaban nada para tomar las decisiones, los braceros no tenían la costumbre de opinar, y aunque ahora ya han adoptado la

dinámica de hacer valer su voz, en algunas ocasiones todavía prevalece la idea de dejar la toma de decisiones a su representante.

Otra de las limitantes a las que se enfrentan es a la edad, pues muchos de los braceros por esta razón han perdido su capacidad auditiva y por lo tanto el proceso de comunicación se vuelve más lento, pues hay que repetir cuantas veces sea necesario para que los braceros con esta carencia puedan estar enterados de lo que sucede con su lucha.

En cuanto a su comunicación externa, es decir, las reuniones no se limitan al estado de Tlaxcala, es por eso que para mantener la comunicación con las asambleas de otros estados hacen uso del teléfono o internet, cuando tienen a su disposición estos medios. También se valen de sesiones a las que acuden representantes de cada uno de los estados para discutir problemáticas que les conciernen a todos y puedan afectar o ayudar a su lucha.

Para difundir su historia y su lucha se valen de volantes (Ver anexo 2), comunicados y en algunas ocasiones la revista Rebeldía, les brinda un espacio para la difusión de sus ideas. De la misma forma, los braceros siempre se encuentran dispuestos a proporcionar información a las personas que lo necesiten, y con esto han logrado que diversos periodistas les dediquen notas en periódicos de circulación nacional (Ver anexo 4), artículos que son leídos por cada asamblea para que posteriormente sean guardados en el archivo, que se encuentra en las oficinas ubicadas en el centro de Tlaxcala.

Los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la Asamblea de Braceros y que han sido descritos anteriormente, son el objeto de estudio en este proyecto de tesis, de acuerdo a los objetivos planteados en la introducción.

Con los puntos expuestos a lo largo de este capítulo queda sentada la teoría sobre la cual se desarrolla este proyecto de investigación. Los conceptos de organización y comunicación fueron explicados a través de las diversas teorías que existen alrededor de estos conceptos. De la misma manera se expusieron los elementos que integran a la comunicación productiva para poder llevar a cabo la investigación pertinente en la asamblea de braceros a través de tres de sus comunidades. Lo anterior permite el diseño de la metodología que es necesario para realizar la investigación que permitirá cumplir con los objetivos de esta tesis.