

**LA COMUNICACIÓN INTERNA: UNA HERRAMIENTA
PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**Núm.
24/95**

TRABAJO EFECTUADO POR:

PABLO TOVAR MARTÍNEZ

*Profesor de Psicología de la Universidad
Autónoma de Barcelona. Consultor asociado
de ITEM, Consultoría de Recursos Humanos.*

2.º Premio Revista *Estudios Financieros* 1995.

Modalidad: *Recursos Humanos*.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. La información y la comunicación.
- III. La comunicación. Una perspectiva histórica.
 1. La Escuela de la Administración Científica.
 2. La Escuela de las Relaciones Humanas.
 3. La Escuela de Sistemas.
- IV. La estructura organizacional y la comunicación interna.
 1. Los rumores y la estructura de la comunicación informal.
 2. Efecto de la estructura sobre la comunicación interna.
 3. La comunicación interna como determinante de la estructura organizacional.
- V. La comunicación vertical: descendente y ascendente.
 1. La comunicación descendente.
 2. La relación dialogal entre la comunicación descendente y la ascendente.
 3. La comunicación ascendente.
- VI. La comunicación horizontal.
- VII. El Plan de Comunicación Interna.
 1. ¿Por qué un Plan de Comunicación Interna? ¿A qué necesidades responde, o qué problemas soluciona?
 2. Objetivos del Plan de Comunicación Interna.
 3. ¿Cómo y quiénes lo llevan a cabo? Proceso metodológico.
 4. Filosofía del Plan de Comunicación Interna.
- VIII. Bibliografía.

«El único elemento de cohesión de un grupo está constituido de una materia intangible: la información».

Kenneth Arrow

«La enfermedad crónica de las organizaciones es la mala calidad de su comunicación».

Michael Crozier

«La organización que no comunique, no podrá sobrevivir».

John K. Galbraith

I. INTRODUCCIÓN

Planteamos el presente trabajo como el inicio de una labor de investigación que nos conduzca por el apasionante campo de la Comunicación Interna en las organizaciones, entendida como una potente herramienta para la gestión de los Recursos Humanos.

Indudablemente se trata de un tema de manifiesta actualidad. Así en el último ejemplar de *Capital Humano* (Núm. 69, julio-agosto, 1994), podemos leer cómo JAIME PEREIRA, director de Recursos Humanos de SANITAS, argumenta que gracias a la potenciación de la comunicación interna ha podido llevar a cabo con éxito un importante cambio en esta organización.

No obstante tampoco es un tema novedoso que se halle de moda en estos momentos. Todo un clásico del comportamiento organizacional reconoció que «en cualquier teoría exhaustiva de la organización, la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación» (BARNARD, 1959). Más recientemente, KATZ y KAHN (1977) observaron que «la comunicación es (...) un proceso social de la más grande importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad».

De este modo, después de realizar una necesaria distinción entre información y comunicación -apartado II-, tratamos de contextualizar en el pensamiento organizativo clásico el fenómeno de la comunicación interna -apartado III-. En el apartado IV, se trata la relación entre la estructura organizacional y la comunicación interna (¿qué fue antes, el huevo o la gallina?). En los dos siguientes apartados -V y VI-, utilizando una taxonomía tradicional, intentamos analizar dos tipos de comunicación interna: la comunicación vertical y la horizontal. En el apartado VII, presentamos el Plan de Comunicación Interna (objetivos, metodología, filosofía,...) como modelo de gestión de Recursos Humanos.

II. LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

La distinción entre comunicación e información suele ser objeto de debate en los círculos empresariales. Son dos fenómenos tan interconectados que no es fácil distinguirlos. El diccionario nos da una pista para definirlos mejor. Información proviene de la palabra latina *informatio*, que significa «imagen». La información es, pues, algo impersonal. Puede decirse que es un «dato». La información es almacenable en soportes muy diferentes: en libros, en ordenadores, en la memoria humana. La información es el «contenido» de la comunicación, pero ésta es algo más. El término comunicación proviene también de nuestra lengua madre, el latín, y significa «participación», «poner en común», «compartir». Comunicar es, pues, poner una información en común. Podemos decir que hay comunicación cuando la información transmitida por la persona *A* a la persona *B* es rectamente entendida por ésta, de tal forma que lo que estaba en la mente de *A* coincide con lo que acaba por estar en la mente de *B*. Se trata de un proceso muy complejo, como a buen seguro hemos podido comprobar todos en muchas ocasiones.

III. LA COMUNICACIÓN. UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Existen tres principales escuelas identificadas en el estudio del comportamiento organizacional: la *Administración Científica*, la de *Relaciones Humanas* y la *Escuela de Sistemas*. La comprensión de estas tres posturas teóricas es importante para entender la forma en que funcionan las organizaciones, así como el papel de la comunicación en ellas.

1. La Escuela de la Administración Científica.

Conocida también como «taylorismo» por el nombre de su carismático fundador, FREDERICK W. TAYLOR. Éste, en 1911, publicó su influyente obra *Management Científico*. El enfoque básico de TAYLOR para la investigación organizacional era en extremo fragmentado y mecánico. Las principales doctrinas de esta escuela se resumen de la siguiente manera: «Ciencia, no reglas empíricas. Armonía, no discordia. Cooperación, no individualismo. Producción máxima en vez de producción restringida. El

desarrollo de todo individuo hasta su mayor eficacia y prosperidad» (TAYLOR, 1970 ed. en español). Este enfoque suponía que el trabajador era por completo irracional si se le dejaba por su propia cuenta, pero que respondería en forma adecuada a las recompensas monetarias. De este modo, se percibe esencialmente al trabajador como un apéndice humano de la maquinaria industrial (ETZIONI, 1986).

«La administración científica significará, para los patrones y trabajadores que lo adopten, la desaparición de casi todas las causas de disputas y desacuerdos entre ellos» (TAYLOR, 1970). Por desgracia, esta visión optimista de los mutuos beneficios para el trabajador y el empleador derivados de la Administración Científica, no fue apreciada por los trabajadores, quienes reaccionaron rencorosamente ante lo que percibían como inhumano en el sistema de TAYLOR. No les agradaba verse reducidos al nivel de máquinas de funcionamiento eficaz. Así la Administración Científica recibió la furiosa oposición de los sindicatos laborales en las décadas de 1920 y 1930. Los sindicatos la consideraban como un medio del patrón para explotar a los trabajadores, lo que conducía a un mayor desempleo como resultado de la gran eficiencia que se alcanzaba.

Actualmente, se considera que las limitaciones del taylorismo aventajan a sus aciertos. Escribía PERROW hace casi 25 años que «esta escuela del pensamiento está librando una batalla de retaguardia en las arboledas de la academia, si no es que en los campos de la organización real» (PERROW, 1970). En mi opinión la batalla ya está perdida, aunque cierto es que aún es posible observar algunos vestigios de su pensamiento en algunas empresas industriales y en las organizaciones militares.

En cuanto a la **comunicación**, TAYLOR dice poco en su *Management Científico*. Él daba importancia a la estructura organizacional y al comportamiento del individuo. La comunicación tenía que ser formal, jerárquica y planeada; su propósito era lograr que se ejecutara el trabajo, aumentar la productividad y la eficiencia. En suma, el taylorismo consideraba la comunicación como unilateral y vertical (de arriba hacia abajo) y relacionada con la tarea.

HENRI FAYOL, autor clasificable en la escuela, elaboró en forma más clara el papel de los flujos de comunicación en las organizaciones, así como las restricciones impuestas a la comunicación por la estructura organizacional. FAYOL ejemplificó este problema de los flujos de comunicación restringidos y sugirió una solución. Si se requería comunicación entre dos individuos que están en el mismo nivel jerárquico pero en dos departamentos distintos, pueden establecer contacto mutuo formal con sólo enviar un mensaje hacia arriba y hacia abajo de una más o menos larga escala de mando. Obviamente es más sencillo y mucho más rápido que ambos individuos se comuniquen en forma directa, aunque tal acción suponga «saltarse» el conducto de todos sus superiores. FAYOL argumentaba que tal comunicación directa y horizontal debía permitirse en una organización, por lo menos en situaciones críticas, cuando fuera esencial una acción rápida. Este dispositivo para «saltarse» las líneas de mando es popularmente conocido entre los estudiosos de la organización como «Puente de Fayol», y representa el reconocimiento, por parte de la Escuela de la Administración Científica, de que la estructura formal puede impedir en forma indebida los flujos de comunicación útil, y que se deben permitir excepciones especiales (1).

(1) En el punto 3 del epígrafe IV analizo con más detalle las relaciones entre la estructura y la comunicación en las organizaciones.

La Administración Científica reconocía que en las organizaciones se presentan problemas de comunicación, al menos cuando ciertos «principios» de administración no se siguen en forma correcta. Por ejemplo, si el tramo de control de un gerente llega a ser demasiado grande porque tiene más de cinco o seis subordinados, es probable que la capacidad para una comunicación efectiva con los subordinados disminuya (GULICK y URWICK, 1973; MOONEY y REILEY, 1947). La solución a este problema, afirman los tayloristas, era la delegación de autoridad por parte del gerente a los niveles inferiores en la jerarquía, con la correspondiente disminución en el tramo de control.

La Administración Científica también distinguía entre las funciones de comunicación de «línea» y *staff*. Por lo general, los trabajadores de *staff* eran especialistas en ciertas materias, y se consideraba que su función de comunicación consistía en persuadir a su jefe ejecutivo para que aceptara su consejo. Los trabajadores de «línea» eran elementos en la cadena de mando y, así, su función era comunicar las órdenes de sus jefes a sus subordinados y ver que tales instrucciones se llevaran a cabo en forma adecuada.

En definitiva, la *Escuela de la Administración Científica no concedía un papel de mucha importancia a la comunicación, y concebía la comunicación como limitada al mando y al control a través de canales verticales formales*. Este punto de vista suponía que quienes se encontraban en la cumbre poseían toda la información pertinente, y que la función de la comunicación era difundir sus conocimientos.

En estos momentos no existe la menor duda de que la comunicación opera de muchas formas en una organización. Pero no fue sino hasta la década de 1940, con el advenimiento de la Escuela de Relaciones Humanas, que se le dio pleno reconocimiento a este hecho.

2. La Escuela de las Relaciones Humanas.

La Escuela de Relaciones Humanas se origina a partir del pensamiento de sus dos fundadores: CHESTER I. BARNARD, que había sido presidente de la *New Jersey Bell Telephone Company*, y ELTON MAYO, profesor de investigación industrial en la *Harvard University Graduate School of Business*. BARNARD escribió un libro de muchísima influencia, *The Functions of the Executive*, publicado en 1938; por su parte, MAYO encabezó una serie de investigaciones de los profesores de Harvard en la planta Hawthorne de la *Western Electric Company*, que revolucionaron los conceptos del comportamiento humano y la motivación en las organizaciones.

La investigación en Hawthorne comenzó con varios experimentos de campo sobre un alumbrado mejorado (2), todos los cuales terminaron con resultados inesperados e intelectualmente frustrantes. Algo extraño sucedió, y no se podía concluir en absoluto que el alumbrado estaba relacionado con el nivel de producción de los trabajadores. Más bien, la producción parecía estar relacionada

(2) Un método de investigación que estaba por completo en línea con el enfoque de TAYLOR de la Escuela de la Administración Científica.

con la percepción de los trabajadores de que estaban recibiendo una atención especial por parte de los investigadores. En honor al estudio en el cual este efecto fue observado por primera vez, y demostrado en forma tan dramática, los científicos sociales lo han llamado «Efecto Hawthorne» (3).

Cuando los resultados de los experimentos sobre el alumbrado parecieron misteriosos a los investigadores, llamaron al profesor ELTON MAYO, de la *Harvard Business School*, un psicólogo industrial que tenía previas experiencias de investigación al estudiar la productividad de los trabajadores. El profesor MAYO y sus colegas, FRIZT ROETHLISBERGER y WILLIAM DICKSON, junto con varios otros, emprendieron una serie de investigaciones entre 1927 y 1932, que en la actualidad se citan como «estudios Hawthorne» (4).

En uno de esos experimentos, idearon un pequeño salón al que llamaron Cuarto de Pruebas del Montaje de Reveladores, al que fueron asignadas seis trabajadoras para el montaje de reveladores telefónicos. Se introdujo una diversidad de tratamientos experimentales: un pago de incentivo para el grupo, pausas de descanso, menos horas de trabajo y refrigerios. La producción aumentó con cada uno de estos tratamientos. Luego, el Cuarto de Pruebas del Montaje de Reveladores volvió a la semana de seis días de trabajo, sin incentivos, sin pausas de descanso y sin refrigerios. ¡La producción subió hasta los niveles más altos registrados!

A continuación, MAYO y su grupo de investigadores establecieron el Cuarto de Observación de Alumbrado en Blanco, en el cual los observadores pudieron observar de cerca y registrar el comportamiento de los trabajadores. Estos últimos constituían un grupo muy integrado, con sus propias normas y su código de comportamiento. A pesar de someterlos a la misma variación estimular que al grupo anterior, rara vez variaba el índice de producción de este grupo, y los científicos sociales pronto supieron el porqué: el grupo de trabajo tenía sus propias normas de producción, y el grupo ejercía presión para alcanzar y mantener estas normas, a pesar de los esfuerzos de la administración y los experimentadores para aumentar la producción.

2.1. Descubrimiento de la comunicación informal.

Este descubrimiento casual de las raíces de la motivación del trabajador en las relaciones sociales informales se iba a convertir en el producto más famoso de los estudios de Hawthorne (5). KATZ y LAZARFELD (1955) consideran a los estudios de Hawthorne como una de las principales investigaciones empíricas que condujo al descubrimiento de la existencia, en el seno de las organizaciones, de los grupos primarios (6): un tardío reconocimiento de la importancia de las relaciones interpersonales informales, en situaciones antes conceptualizadas como estrictamente formales y fragmentadas.

(3) Tendencia de los individuos a comportarse de manera artificial cuando saben que son los sujetos de un experimento.

(4) Estos estudios, en opinión de muchos autores, constituyen el inicio de la psicología y sociología industrial.

(5) El libro más importante que informa sobre los resultados de los estudios de Hawthorne fue el de ROETHLISBERGER y DICKSON (1939).

(6) Un grupo primario consiste en un grupo relativamente pequeño de individuos en relación íntima, como una familia o una pequeña red de amistad.

2.2. El Plan Scanlon: la comunicación interna en el enfoque de la Escuela de Relaciones Humanas.

El sistema más famoso de participación e incentivos que se originó a partir del movimiento de las Relaciones Humanas se llamó *Plan Scanlon*, por su fundador JOSEPH N. SCANLON (7). En la médula de este plan existen dos elementos esenciales:

- 1.º Que todos los miembros de la organización participan en el mejoramiento de la producción presentando sugerencias (canal ascendente de comunicación), y
- 2.º Que todos los miembros son recompensados en forma equitativa por mejorar la productividad.

El primer principio del plan se logra utilizando un sistema abierto de sugerencias, con un grupo de «comités de producción» en toda la organización (formados por un gerente y un pequeño número de representantes electos por los trabajadores para que seleccionen las sugerencias). Por ejemplo, en la *Atwood Vacuum Machine Company* de Rockford, Illinois, se realizaron más de 28.000 sugerencias de sus 2.000 empleados durante los 14 primeros años del *Plan Scanlon* (LESIEUR, 1958). En la *Stromberg-Carlson Company*, se recibieron 1.300 sugerencias durante el primer año y medio del plan; la mitad de estas sugerencias fueron aceptadas y llevadas a cabo para mejorar la producción. El sistema de sugerencias proporciona un medio para una retroalimentación hacia arriba de los trabajadores a la dirección; el hecho de que estos mensajes lleguen y provoquen acción estimula la sensación de que vale la pena hacer sugerencias.

Cada comité de producción tiene autoridad para llevar a cabo en su taller o división, de inmediato, cualquier sugerencia que considere razonable, con excepción de las que representen un coste relativamente elevado, las cuales se elevan al «comité de selección» de la empresa para su decisión. Este comité también calcula y distribuye un bono mensual a todos los empleados sobre la base del aumento actual en la productividad total de la empresa, en comparación con un período anterior, lo cual cumple con el segundo elemento del plan. Todo ello se realiza de manera transparente y pública. El bono no es un incentivo para el *trabajador individual*, como indicaba la Escuela de la Administración Científica, sino que era un incentivo *de grupo*, pagado sobre la base del desempeño de toda la organización. De esta forma, las sugerencias del empleado y el extenso trabajo del comité que requería el *Plan Scanlon* daban como resultado más prosperidad para todos.

Por ejemplo, la *Parker Pen Company* de Janesville, Wisconsin, inició el *Plan Scanlon* entre sus 1.000 empleados en 1955. Veinte años después se han obtenido bonos que incrementan los salarios de un 6 al 20 por 100, en un 85 por 100 de los meses (LESIEUR, 1958). Actualmente, varias empresas norteamericanas y europeas emplean cierta versión del *Plan Scanlon* (8).

(7) SCANLON era un líder sindicalista que trabajaba en un alto horno de una empresa acerera. A raíz del éxito del plan en esta empresa, asumió un puesto de *staff* en el Sindicato de la *United Steelworkers*, en donde promovió el Plan Scanlon. Luego se unió al MIT, sin dejar sus actividades en el campo de las relaciones sindicato-patronales.

(8) Entre ellas algunas españolas.

El *Plan Scanlon*, en definitiva, hace operacionales, en una forma específica y útil, muchos de los principios clave de la Escuela de las Relaciones Humanas: un estilo de administración participativa que implica a los trabajadores, la comunicación de abajo hacia arriba fluye en las sugerencias de los empleados sobre la forma de mejorar el desempeño organizacional, y en un sistema de bonos que fomenta las actividades cooperativas por grupos de trabajadores y gerentes. Su éxito relativo hasta la fecha es evidencia de que el punto de vista de las Relaciones Humanas tiene cierta validez, por lo menos en determinadas organizaciones.

2.3. Crítica a los estudios de Hawthorne.

No sería ponderado este trabajo si dejamos de reflejar que la base de datos de los estudios de Hawthorne fue en realidad un tanto inadecuada para las vastas suposiciones y afirmaciones de la Escuela de las Relaciones Humanas. Algunos críticos sostienen que la metodología de los estudios de Hawthorne fue inadecuada o defectuosa, y ponen en duda la filosofía resultante de la Escuela de las Relaciones Humanas en el sentido de que la satisfacción de las necesidades del trabajador conduzca a una producción más elevada. Otros críticos la han acusado de ser manipuladora porque, al implicar a los trabajadores en la toma de decisiones participativa, pueden ser utilizados por la dirección sólo para adquirir la fachada de la democracia, en tanto que, de hecho, ya están tomadas las decisiones.

Como dice LEAVITT (1951) «uno de los mayores efectos (del movimiento de las Relaciones Humanas) fue reducir la honestidad de la comunicación; condujo a la gente a practicar juegos, engaños mutuos, a hablar en un nivel mientras se comunica en otro».

2.4. La contribución de Chester I. Barnard.

Además de los estudios Hawthorne, los otros principales aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas fue la obra de Chester I. BARNARD (1959). En realidad, BARNARD estaba en estrecho contacto con ELTON MAYO. Sin embargo, en vez de apelar a estudios empíricos de investigación, como lo hizo el profesor MAYO y su grupo, BARNARD se basó en su amplia y aguda experiencia como alto ejecutivo de la *New Jersey Bell Telephone Company*.

BARNARD no estaba satisfecho con la definición tradicional de organización. Para él, la característica esencial de una organización era la comunicación. Ponía mucha atención tanto en los aspectos formales como en los informales de las organizaciones. «Las organizaciones informales -escribió- son necesarias para las operaciones de las organizaciones formales» (BARNARD, 1959): es decir, los grupos informales establecen actitudes, normas y códigos individuales de conducta dentro del sistema formal. La comunicación, la cohesión y la protección de la integridad individual son las principales funciones de la organización informal. BARNARD fue uno de los primeros teóricos de la organización en dar importancia a la motivación humana como un factor crucial en la producción, y en reconocer que los motivos económicos eran en ocasiones de menor importancia. «Aunque

pronto descubrí la manera efectiva de comportarse en una organización, no fue sino hasta mucho después de que relegué la teoría económica y el interés económico a un lugar secundario -aunque indispensable- cuando comencé a entender a las organizaciones o al comportamiento humano en ellas» (BARNARD, 1959). Así, BARNARD dio a los motivos no económicos mucha menor atención de la que habían recibido en la Escuela de la Administración Científica.

La publicación de la obra de BARNARD inició el desarrollo en ascenso de la comunicación en las organizaciones. «La primera función del ejecutivo -escribió- es desarrollar y mantener un sistema de comunicación» (BARNARD, 1959). Aunque la comunicación se hacía destacar en toda su obra, la concepción de BARNARD de la comunicación era limitada, centrándose en su uso por la autoridad.

BARNARD estableció una serie de principios de comunicación en las organizaciones, que en la actualidad reconoceríamos que versan sobre la comunicación formal unidireccional. Por ejemplo, proponía que (1959):

1. Se establecieran en forma clara los canales de comunicación mediante los organigramas.
2. No se permitiría «salvar los conductos» de los canales formales.
3. Debían existir canales formales de comunicación para todos; todo individuo debía informar y estar subordinado a alguien.

2.5. A modo de conclusión.

Con los estudios de Hawthorne se comprobó que el funcionamiento del grupo informal estaba muy aparte del panorama organizacional total. Alcanzar la participación, fortalecer el compromiso hacia la organización y mantener la cohesión del grupo se considera como importantes funciones de la comunicación en los grupos de trabajo informales. BARNARD percibía la comunicación como la característica esencial de una organización: «En cualquier teoría exhaustiva de organización la comunicación ocuparía un lugar central» (1959). Por lo general, *los seguidores de las Relaciones Humanas ven en la comunicación una importancia relativamente mayor, a diferencia de los tayloristas. Y percibieron la comunicación organizacional no sólo como medio de fuentes (esto es, de gerentes) hablando a los trabajadores, sino de los gerentes escuchando lo que los trabajadores dicen*. Los trabajadores son primordiales en el enfoque de la comunicación orientada al receptor propuesto por la Escuela de las Relaciones Humanas.

En 1958, la *American Management Association* publicó los «Diez Mandamientos para una comunicación de éxito», un artículo dirigido a los ejecutivos comerciales, en el que se argumentaba que una administración eficaz depende de una buena comunicación. Los diez principios de la «buena» comunicación se refieren a la planificación, análisis, propósito, significado, intención, orientación al receptor, un punto de vista de largo alcance, la consonancia de las acciones con la comu-

nicación y las virtudes de saber escuchar bien. El artículo estaba orientado hacia una comunicación humanista, para lograr trabajadores «satisfechos». Se entendió y aceptó el sistema de comunicación informal. El interés estuvo centrado en la interacción superior-subordinado, por lo que la comunicación se convirtió casi en sinónimo de motivación y dirección en el trabajo. La administración participativa se hizo popular, y los que practicaban las Relaciones Humanas creían que era necesario un alto grado de interacción entre los individuos y grupos, según lo ejemplificado por el *Plan Scanlon*, para lograr una organización verdaderamente «democrática» (LIKERT, 1969).

3. La Escuela de Sistemas.

En las décadas de 1960 y 1970 comenzó a emerger una síntesis de las Escuelas de la Administración Científica y de las Relaciones Humanas. La Escuela de Sistemas representaba un punto más ecléctico y envolvente. Concibe la organización como parte de un sistema de componentes interrelacionados, y subraya la orquestación de estas partes como la clave para elevar al máximo el desempeño.

El ámbito empírico de la Escuela de Sistemas era mucho más amplio que en las Escuelas de la Administración Científica y Relaciones Humanas. Éstas, en sus estudios empíricos, se habían centrado principalmente en las fábricas; sólo más tarde esta limitada base de datos se amplió un poco. En contraste, los investigadores de los Sistemas estudiaron una diversidad de tipos de organizaciones: escuelas, prisiones, ejércitos, hospitales y muchas clases de empresas comerciales.

A diferencia de sus predecesoras, que se originaron principalmente a partir de la experiencia práctica y la investigación empírica, la Escuela de Sistemas estaba basada en una perspectiva teórica llamada «teoría de los sistemas generales». Las figuras clave de esta corriente fueron el biólogo y filósofo LUDWIG VON BERTALANFFY, el lógico ANATOL RAPOPORT, el filósofo y economista KENNETH BOULDING y el sociólogo TALCOTT PARSONS.

Los teóricos de esta escuela concebían un sistema como un conjunto de partes interdependientes (BERTALANFFY, 1976, 1979). Un elemento esencial en un sistema es la comunicación, que une las partes o subsistemas para facilitar su interdependencia. Por supuesto, este interés por la interacción como el fluido vital de un sistema fue por completo compatible con la opinión de los científicos de la comunicación sobre las organizaciones. En consecuencia, la teoría de los sistemas generales fue bien recibida por el campo de la comunicación humana. También generó una evolución de la teoría organizacional y ha quedado como uno de los puntos dominantes en el campo.

Aplicar los conceptos y puntos de vista de la teoría de los sistemas generales al estudio de las organizaciones y al análisis de la comunicación organizacional fue un movimiento fácil y natural para los teóricos de la organización y para los investigadores de la comunicación en la Escuela de los Sistemas. Su método para el estudio de las organizaciones procede de la premisa de que una organización es un sistema, compuesto por una serie de elementos definidos que tienen objetivos limi-

tados. El objetivo de la organización es alcanzar la eficiencia óptima como un todo. Las eficiencias máximas por parte de todos los elementos no son de tanta importancia, ya que el todo es más significativo.

Sin embargo, la nueva perspectiva de análisis organizacional, proporcionada por la teoría de los sistemas, tuvo poco impacto sobre las operaciones reales de la investigación. Esto es así porque, generalmente, la investigación sobre las ciencias sociales se ha interesado más «en los árboles que en los bosques». Debido a la enorme influencia de las ciencias físicas, las ciencias sociales han estudiado las partes específicas de un sistema, para entender entonces el sistema total.

3.1. Un enfoque de sistema abierto.

Un *sistema* es un grupo de unidades que tienen cierto grado de estructura y que se diferencian de su ambiente por una frontera. La frontera del sistema está definida por los flujos de comunicación; las unidades del sistema tienen un mayor grado de comunicación entre sí que con unidades del ambiente externo. Pero esto no quiere decir que la comunicación a través de la frontera sea de menor importancia para el mantenimiento del sistema que los intercambios de información dentro de éste.

La Escuela de Sistemas de los teóricos de la organización se enfoca en especial sobre los sistemas abiertos, porque la mayoría de las organizaciones son relativamente «abiertas». ¿Qué quiere decir que un sistema es abierto o cerrado? Un *sistema cerrado* está por completo aislado de su ambiente. Sus fronteras están cerradas al intercambio de información y energía con el ambiente. Por contraste, un *sistema abierto* intercambia de continuo información con su ambiente. Importa información desde él, transforma o procesa esta «materia prima», y exporta el producto terminado de regreso a su ambiente. «El sistema abierto no se agota porque puede importar energía del mundo que lo rodea. Por lo tanto, la acción de la entropía es contrarrestada por la importación de energía, y el sistema viviente se caracteriza por una entropía negativa en vez de positiva» (KATZ y KAHN, 1977).

Todos los *sistemas vivientes* se consideran abiertos, y no cerrados. «Las organizaciones sociales son sistemas francamente abiertos, porque el insumo de energías y la conversión de la producción en insumos energéticos adicionales, están constituidos por transacciones entre la organización y su ambiente» (KATZ y KAHN, 1977).

«La teoría del sistema abierto no es, en manera alguna, una teoría» (KATZ y KAHN, 1977), por lo menos no en el sentido de proporcionar un grupo de hipótesis específicas que pueden probarse en la investigación empírica. Pero el enfoque del sistema abierto fue ciertamente teórico, en el sentido de que proporcionó un cuerpo de conceptos integrado que constituyó el marco de referencia para el estudio de la comunicación organizacional. Y la Escuela de Sistemas fue, de este modo, distinta en sus fundamentos de las Escuelas de la Administración Científica y de las Relaciones Humanas, originadas ambas en forma inductiva mediante el empirismo.

3.2. Función interna de la comunicación.

Las unidades de un sistema no tienen, todas, igual cantidad de comunicación con una y otra, y así es útil hablar de los subsistemas dentro de un sistema. Un *subsistema* es un conjunto formado por aquellas unidades dentro de un sistema que tienen una comunicación más frecuente con otras unidades de su subsistema, que con aquellas unidades que no están en su subsistema. En esta forma existen subfronteras, dentro de las fronteras del sistema que delimitan los subsistemas del sistema.

El impulso más grande para aplicar la teoría del sistema abierto al estudio de las organizaciones provino de dos profesores de la Universidad de Michigan, DANIEL KATZ y ROBERT KAHN, a través de la publicación de su obra *La Psicología Social de las Organizaciones* (KATZ y KAHN, 1977). Este volumen, basado en forma indirecta en la gran experiencia de los autores en la investigación del comportamiento organizacional, estableció y ejemplificó el principal credo de la teoría del sistema abierto. Esta obra marcó el verdadero principio de la aplicación del pensamiento de sistemas al estudio de las organizaciones, y lanzó la denominada Escuela de Sistemas.

De este modo se reconoció la necesidad de estudiar las interacciones de los subsistemas en una organización, y se centró en la comunicación como clave para analizar y entender las organizaciones como sistemas sociales. En consecuencia, la teoría de la comunicación es central en el desarrollo de la teoría de los sistemas (WIENER, 1950). La comunicación es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total; es el mecanismo de la coordinación. El papel de la comunicación es ser el «armonizador» de la organización, el orquestador de sus partes.

«Las organizaciones se nutren de la información. Dependen, para vivir, de las redes y sistemas de comunicación que hacen posible que muchas personas trabajen en armonía. Es este flujo de información el que mantiene unida a una organización para formar una sola unidad coherente» (LEAVITT y otros, 1973). La información es considerada por los teóricos de Sistemas como «el pegamento que mantiene unidas las organizaciones». En realidad, *el procesamiento de la información llegó a ser considerado por la Escuela de Sistemas como la principal función ejecutada por todas las organizaciones; los sistemas organizacionales eran, en esencia, sistemas de comunicación.*

3.3. Conclusiones.

Existen tres principales escuelas identificadas en el estudio del comportamiento organizacional: la Administración Científica, la de Relaciones Humanas y la Escuela de Sistemas. La comprensión de estas tres posturas teóricas es importante para entender la forma en que funcionan las organizaciones, así como el papel de la comunicación en ellas.

La Escuela de la Administración Científica, iniciada por FREDERICK W. TAYLOR, contribuyó con un conjunto de principios para guiar las acciones de quienes administraban las organizaciones. El taylorismo consideraba a los trabajadores como extensiones humanas de sus máquinas, que respondían a incentivos económicos individuales.

La Escuela de las Relaciones Humanas fue fundada por CHESTER I. BARNARD y ELTON MAYO. Este último constató la importancia de los grupos de trabajo informales dentro de la estructura formal de la organización, en los llamados estudios de Hawthorne. A diferencia de la Escuela de la Administración Científica, la de Relaciones Humanas subrayaba la comunicación (en especial entre iguales), como clave para entender el comportamiento organizacional. Junto con los estudios de Hawthorne, un gran insumo intelectual fue proporcionado a la Escuela de las Relaciones Humanas por la obra de BARNARD, *Las Funciones de los Elementos Dirigentes*, basada en su experiencia personal como presidente de la *New Jersey Bell Telephone Company*.

La Escuela de Sistemas se originó a fines de la década de 1960, a través de los artículos de los teóricos de los sistemas generales, que como LUDWING VON BERTALANFFY, pugnan por una ciencia de «integridad»; concebían un sistema como un conjunto de partes interdependientes conectadas por flujos de comunicación. La revolución científica provocada por el paradigma de los sistemas condujo a la reorientación de la investigación organizacional. Por desgracia, el potencial intelectual de la teoría de sistemas no se ha realizado aún por completo en las operaciones de la investigación organizacional, que todavía son fundamentalmente atomistas y mecanicistas.

Un sistema es un conjunto de unidades que tiene cierto grado de estructuración, y que está diferenciado del ambiente por una frontera. Un *sistema abierto* intercambia continuamente información con su ambiente. Las Escuelas de la Administración Científica y de las Relaciones Humanas centraban su atención en el funcionamiento interno de las organizaciones, en tanto que la Escuela de Sistemas subrayaba el papel crucial de los flujos de comunicación externa con el ambiente (además de analizar la comunicación interna).

Las tres escuelas del comportamiento organizacional difieren en sus concepciones de la comunicación. La Escuela de la Administración Científica daba mayor importancia a los flujos verticales, hacia abajo; la Escuela de las Relaciones Humanas subrayaba el papel vital de los flujos horizontales entre iguales; y la Escuela de Sistemas afirma que todos los flujos son de importancia, teniendo más para ciertos propósitos y en determinados momentos. Los teóricos de los sistemas dan particular atención a la comunicación con el ambiente, y a los flujos de comunicación que unen a los subsistemas dentro de la organización.

De esta manera, la Escuela de la Administración Científica se originó por una influyente obra sobre principios de administración derivados en forma intuitiva; la Escuela de las Relaciones Humanas se originó de una investigación empírica clásica; y la Escuela de Sistemas nació de una teoría.

TABLA 1. COMPARACIÓN DE LA NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL VISTA POR LAS TRES ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

	LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	LA ESCUELA DE SISTEMAS
1. <i>Importancia de la comunicación.</i>	Relativamente sin importancia y muy restringida a la comunicación descendente.	Da importancia relativa, pero limitada a la comunicación entre iguales; alguna atención a la comunicación de necesidades de los trabajadores a la dirección.	Da mucha importancia; la comunicación se considera como el pegamento que mantiene juntas las unidades en una organización.
2. <i>Propósito de la comunicación.</i>	Transmitir órdenes e informaciones sobre las tareas de trabajo, lograr obediencia y coordinación al ejecutar tal trabajo.	Satisfacer las necesidades de los trabajadores, proporcionar interacción lateral entre iguales en los grupos de trabajo, y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales. Un alto grado de orientación al receptor en las comunicaciones de la dirección.	Controlar, coordinar, y proporcionar información a quienes toman las decisiones; y ajustar la organización a los cambios en su ambiente.
3. <i>Dirección de los flujos de comunicación.</i>	Descendente, de la dirección a los trabajadores, con objeto de persuadirlos o convencerlos para que sigan las instrucciones.	Horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales; vertical entre los trabajadores y la dirección: 1. Para evaluar las necesidades de los trabajadores, y 2. Para hacer posible la toma de decisiones participativa.	En todas direcciones dentro del sistema, incluyendo la comunicación hacia abajo y hacia arriba a través de los niveles jerárquicos y a través de las fronteras de la organización con el ambiente.
4. <i>Principales problemas de comunicación que se creen existen.</i>	Interrupciones en la comunicación debidas a: 1. Desviarse de un canal jerárquico, y 2. Un tramo de control demasiado grande.	Rumores, que son comunicados por «radio macuto»; una estructura de comunicación formal en parte ineficaz, que está complementada por la comunicación informal.	Sobrecarga, distorsión y omisión; dificultad en la retroalimentación negativa.

FUENTE: ROGERS y AGARWALA-ROGERS (1980).

IV. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA

¿Qué es estructura? Es el arreglo de los componentes y subsistemas dentro de un sistema. Se refiere a los patrones de relaciones entre las unidades en un sistema social, relaciones que pueden ser expresadas en función de poder, jerarquía, o de otras variables. La estructura puede ser entendida en función de varias dimensiones, como son el grado de formalización, de centralización, de delegación de autoridad, etc. La estructura de la organización actúa como un freno o una guía sobre el comportamiento del individuo.

La gráfica que representa la estructura formal de una organización se le conoce como **organigrama**. Al observar el organigrama, podemos advertir mucho sobre la operación de un sistema y sobre sus canales de comunicación formal. La estructura formal está constituida por los patrones de las relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, por las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, las compensaciones y gratificaciones, etc. En otras palabras, la estructura organizacional está formada por los aspectos de los patrones de comportamiento en la organización que son relativamente estables. De hecho, *uno de los propósitos de la estructura es proporcionar a la organización estabilidad, regularidad y pronosticabilidad*. Es la presencia de una estructura, la que hace que el comportamiento humano en las organizaciones sea ligeramente distinto al que se presenta en otros contextos. Pero la estructura formal nunca explica o pronostica por completo el comportamiento de los miembros de un sistema, incluso en el caso de sistemas más rígidamente estructurados, como lo demuestran numerosas investigaciones sobre la comunicación en organizaciones.

1. Los rumores y la estructura de la comunicación informal.

Además de la estructura formal, todo sistema tiene una estructura informal que también está muy presente. «Tanto los sistemas formales como los informales son necesarios para la actividad de grupo, en la misma forma que dos hojas son esenciales para hacer que funcionen las tijeras» (DAVIS, 1988).

Como ya se ha señalado, uno de los sorprendentes resultados de los estudios de Hawthorne fue la importancia del papel de las relaciones de la comunicación informal al determinar la productividad del trabajador. Los factores que afectan a la estructura informal son la proximidad y la atracción mutua de los individuos que interactúan en las actividades del trabajo, así como también su semejanza de valores y de características sociales tales como clase social, condición relativa, ingresos, etcétera. En toda organización suele haber cierto grado de discrepancia entre la estructura formal, oficial y el comportamiento informal, no oficial. El señalar esta discrepancia es «una de las verdaderas delicias de los expertos organizacionales» (PERROW, 1970).

Existen muchas razones para tales discrepancias:

1. La estructura formal siempre es algo obsoleta.
2. Trata con eficacia situaciones rutinarias y no tan bien con las no rutinarias; y
3. Rara vez hace las leves distinciones que son necesarias en cada caso específico. En cierto tipo de organizaciones, como prisiones, las redes de comunicación informal están en abierto conflicto con la estructura formal (TICHY, 1973).

La estructura informal es por lo general el sitio de incubación de los rumores. Un **rumor** es un mensaje no confirmado y transmitido por canales interpersonales. De modo más técnico «el rumor es información clandestina que se comunica sin que existan pruebas firmes de evidencia» (DAVIS, 1988). La Dirección de las organizaciones puede intentar cultivar ella misma los rumores, y puede hacerlo porque «no es posible abolir los rumores, ni hacerlos desaparecer, ni esconderlos bajo un cesto, ahogarlos, atarlos o detenerlos. Son tan difíciles de matar como la mítica serpiente de cristal que, cuando atacaba, se rompía en pedazos y de cada pedazo nacía una nueva serpiente», dice KEITH DAVIS.

Por lo general, los rumores no siguen los canales oficiales; de hecho ésta es una de las razones por la que se extienden con tanta rapidez. Cualquiera puede hablar a cualquiera sobre un rumor. En realidad los rumores son casi por completo orales, y el hecho de que no se propaguen por escrito les permite salvar los canales formales de comunicación. Sin embargo, hay cierto grado de pronosticabilidad sobre la forma en que se extiende un rumor en determinado ambiente organizacional.

Se podría esperar que el rumor fuera una fuente burda y no fiable de información, pero en realidad la mayor parte de los rumores que han sido estudiados en las organizaciones resultan haber sido razonablemente precisos aunque, en muchos casos, un tanto distorsionados. Con frecuencia es la médula de la verdad, sobre la que se basa el rumor, la que le da credibilidad.

2. Efecto de la estructura sobre la comunicación interna.

En términos generales, la estructura organizacional limita y guía los flujos de comunicación. Con sólo conocer la estructura formal de una organización, por lo general, se puede pronosticar mucho acerca de la naturaleza de los flujos de comunicación en ella.

2.1. Flujos restringidos y exceso de información.

Existe la falsa creencia de que el problema principal de las organizaciones son los flujos restringidos, y que la solución es despejar los canales de comunicación bloqueados. «El descubrimiento del papel vital de la comunicación condujo a un apoyo entusiasta del aumento de información como

solución a muchos problemas organizacionales. El lema era más y mejor comunicación, especialmente más» (KATZ y KAHN, 1977). Pero el problema suele ser lo opuesto: el exceso de información. Por tanto, la solución no es más información, sino menos. Vemos así que *una de las funciones más importantes de la estructura organizacional es restringir los flujos de comunicación, para así reducir los problemas de saturación de información.*

La estructura de una organización debe operar de manera que condense la información; de lo contrario sus más altos directivos se ahogarán en un mar de papel. Un individuo sobrecargado no sólo no es eficiente sino que, como está integrado en las redes de comunicación con otros individuos de la organización, es causa de la falta de eficiencia de otros.

El sistema de comunicación ideal, en opinión de algunos autores (ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980), es aquel en el que los flujos están parcialmente restringidos, y en el cual la estructura está diseñada en forma tal que la información llegue a los lugares que más se necesita, y sólo a ellos. La disminución de las entradas es la mejor cura para la sobrecarga de información. Los métodos para enfrentarse a este exceso de información equivalen a restringir el acceso de individuos a determinadas fuentes. Así pues, *la estructura organizacional puede restringir el acceso de los receptores a las fuentes, ayudando así a resolver el problema de la sobrecarga de información.*

Desde estos postulados, en nuestra opinión, se está explicitando que, por ejemplo, la estructura burocrática tiene la capacidad de manejar la sobrecarga de información con más facilidad que otros tipos de organizaciones.

2.2. Distorsión y omisión.

Aquí está la paradoja. La solución de los problemas de exceso de información originan generalmente otros problemas. *La solución a los problemas de sobrecarga de información en una organización que restringe los flujos de comunicación, tiende a causar problemas de distorsión y omisión.* La *distorsión* es la transformación del significado de un mensaje cambiando su contenido. La *omisión* es la eliminación de todo o una parte del mensaje.

¿Cómo tratan las organizaciones con los problemas de distorsión y omisión?

1. La *redundancia* es la repetición del mensaje en formas distintas, por distintos canales o a través del tiempo. Así los mensajes soportados físicamente proporcionan un medio para la redundancia en el tiempo (pueden ser leídos y releídos).

2. La *verificación* es cerciorarse de la exactitud de un mensaje anterior.

El mismo sistema de recompensas de una organización puede conscientemente aumentar la distorsión. «Todo empleado tiende a distorsionar la información que pasa a su superior en la jerarquía. De manera específica, todo tipo de empleado tiende a exagerar los datos que repercuten favorablemente sobre ellos, y a restar importancia a los que revelan sus propias desventajas» (DOWNS, 1967).

3. El *salvar conductos* es eliminar intermediarios en el flujo de la comunicación. Esta eliminación se logra de la siguiente manera:

- Creando una organización más «plana», con sólo unos pocos niveles jerárquicos, de manera que los flujos verticales de comunicación sean más cortos.
- Haciendo que los altos directivos inspeccionen directamente el nivel operacional.
- Empleando dispositivos como buzones de sugerencias o «mediadores».

Así queda claro que tomar medidas para evitar la sobrecarga de información lleva a la omisión y distorsión; por el contrario, tomar medidas contra la omisión y distorsión de la información, puede producir sobrecarga. Por tanto, es evidente que no existe la estructura perfecta. Cada organización debe ajustar su estructura a las necesidades particulares de una situación dada.

2.3. *Escasa retroalimentación negativa hacia arriba.*

Ya hemos señalado, líneas arriba, que la comunicación ascendente, además de ser menor que la descendente, es más probable que tenga un contenido más positivo que negativo. Así, un superior tiende a recibir informes que le dicen principalmente lo que sus subordinados quieren que sepa (DOWNS, 1967). Si la evaluación del desempeño está basada en una retroalimentación positiva en vez de en una altamente precisa, la retroalimentación negativa no prospera (THOMPSON, 1967). En la mayor parte de las organizaciones, se reconoce de manera amplia, los informes de desempeño como engañosamente sobrestimados.

«El flujo de la comunicación hacia arriba en las organizaciones no se hace notar por su expresión espontánea y completa, a pesar de los intentos de institucionalizar el proceso de retroalimentación línea arriba» (KATZ y KAHN, 1977). «Un sistema tiende a distorsionar la información en una dirección para hacer más probable el logro de recompensas o menos probable la producción de castigo» (MILLER, 1972).

En consecuencia, un problema importante para toda organización de tamaño notable es obtener una retroalimentación negativa («objetiva»), adecuada y precisa, del nivel operacional. Los que están arriba en una organización reciben un cuadro muy falseado de las condiciones reales del nivel base u operacional. Sin embargo, se espera que estos ejecutivos tomen decisiones como si tuvieran un conocimiento pleno de los fundamentos mismos de los problemas.

Si la comunicación «objetiva» hacia arriba desde los niveles inferiores es de tanta importancia para el cambio en una organización, ¿cómo puede facilitarse? Es obvio que debe recompensarse en vez de castigarse. Es necesario proporcionar canales especiales para tal retroalimentación, como sistemas de sugerencias de empleados. También un mediador, *ombudsman* o «defensor del empleado» ofrece un canal de comunicación que evita los escalones intermedios para llegar en forma directa a la alta gerencia. Estos métodos proporcionan un canal especial de comunicación tanto para cosas delicadas, como para ideas innovadoras.

2.4. Comunicación formal e informal.

Una prueba de que la estructura formal de una organización no pronostica por completo el comportamiento de la comunicación es la existencia de los flujos informales de comunicación en las organizaciones. Ya conocemos el fenómeno de *serendipity* de los estudios clásicos de Hawthorne, donde se descubrió la gran importancia de las relaciones entre iguales para determinar la productividad del trabajador. «Una gran parte de toda la comunicación en las grandes organizaciones (es informal)» (DOWNS, 1967).

Los canales de comunicación formales e informales en una organización son complementarios y sustituibles. «La superación de los canales (informales) quiere decir que las redes formales no describen por completo los canales de comunicación de importancia en una oficina (...) Cuanto más severa sea la restricción de los canales formales, más óptimo será el florecimiento de los informales» (DOWNS, 1967).

Sin embargo, esta cualidad complementaria no siempre puede ocurrir, como lo indican otras investigaciones. «Incluso si existe una comunicación formal efectiva en una organización, por lo general también existe una comunicación informal activa» (MILLER, 1972). La conclusión a que puede llegarse a partir de estos estudios es que la comunicación informal siempre tiene cierta importancia en una organización, independientemente de que los canales formales funcionen o no con efectividad. Así pues, *la estructura formal no determina por completo el comportamiento de la comunicación, por lo que existe también una estructura informal de comunicación.*

3. La comunicación interna como determinante de la estructura organizacional.

Después de examinar la comunicación como una consecuencia de la estructura organizacional, me gustaría señalar también que la comunicación puede ser un determinante de la estructura. Un ejemplo de este fenómeno, relativamente reciente, es el *bürolandschaft*, un enfoque muy polémico e informal iniciado en Alemania y Suecia, y luego introducido en Estados Unidos en 1966 como «oficina en paisaje», «oficinas sin paredes» u «oficinas no territoriales» (9).

Por lo general, la estructura física (paredes, corredores y pisos) de una organización, se establecen de acuerdo con una estructura organizacional y, a su vez, la estructura física determina en gran parte los flujos de comunicación. La hipótesis de la oficina sin paredes es que manteniendo más flexible la estructura física, los flujos de comunicación afectarán a la estructura física y, a su vez, a la estructura organizacional. Por ejemplo, se permite a los empleados que cambien sus escritorios en el arreglo físico que más les acomode para sus necesidades de interacción con los otros. Cuando cambien las funciones de trabajo en un período determinado, los escritorios de los empleados pueden volver a arreglarse para acomodar las nuevas redes de comunicación que surjan. Esta flexibilidad es una de las principales ventajas del *bürolandschaft*.

Otra ventaja de la oficina sin paredes es la visibilidad incrementada que se logra. La supervisión de los empleados de oficina aumenta por la eliminación de las paredes, lo mismo que la interacción de los empleados uno con otro en la solución de los problemas de grupo (10).

La demanda de intimidad por parte de los ejecutivos de muchas organizaciones puede ser en cierta medida una cubierta del deseo de un símbolo de condición. No obstante, se pueden proporcionar los elementos de la condición en una oficina sin paredes, aunque los símbolos exactos pueden ser distintos a los de la oficina tradicional.

También es necesario cierto grado de intimidad para ciertas funciones de la oficina (tales como los asuntos de personal); por lo tanto, pueden proporcionarse oficinas privadas y pequeños salones de juntas.

Suele presentarse un problema serio con la oficina sin paredes por lo que respecta a la forma de introducirla a los empleados. Se requiere un considerable cambio por parte de los empleados en el estilo de trabajo y, en especial, en el comportamiento de la comunicación, cuando se cambian a una oficina abierta. La resistencia de los empleados a la *bürolandschaft* se debe en parte a que a pri-

(9) Una empresa de este último país Hewlett-Packard, nos ofrece un ejemplo de este singular enfoque en su División de Barcelona, situada en Sant Cugat del Vallès. En una misma nave, en la que no existe ninguna pared, están las oficinas y las líneas de producción. Puede parecer caótico. Todo lo contrario. *La Dirección por Contacto Directo* es una de las características del *HP way* («*El estilo de Hewlett-Packard*»).

(10) Quizá sea significativo que gran parte de las redacciones de los diarios posean una disposición al estilo *bürolandschaft* desde hace años, tal vez debido al alto grado de colaboración necesaria para cumplir con la hora de cerrar la edición diaria.

mera vista parece mala, es decir, desordenada, sucia y caótica. Otro problema es el ruido: las máquinas de escribir, los teléfonos que suenan, las impresoras. En consecuencia, en este enfoque los pisos están cubiertos por alfombras o moquetas y los techos están tratados acústicamente para disminuir el nivel de ruido.

Las oficinas sin paredes pueden conducir a una mayor eficacia organizacional (11). De ninguna manera la oficina sin paredes es una panacea para gran parte de los problemas de comunicación en las organizaciones; tampoco es el sistema apropiado para todas las organizaciones. Pero cada vez más oficinas, escuelas, bancos y fábricas están siendo construidas sin paredes. El *bürolandschaft* muestra en forma dramática que no necesitamos suponer siempre que la estructura de la comunicación debe seguir a una estructura física planeada para reflejar el organigrama formal de una organización.

V. LA COMUNICACIÓN VERTICAL: DESCENDENTE Y ASCENDENTE

La comunicación descendente y la ascendente están estrechamente enlazadas entre sí -cada una alimenta a la otra, como en todo diálogo, aunque en más ocasiones de lo deseado existen monólogos- y, en consecuencia, pueden ser analizadas conjuntamente.

1. La comunicación descendente.

1.1. Razones para informar.

El mero hecho de que nos planteemos esta cuestión es una expresión de su estado actual. Para muchos la respuesta no es obvia. Hay múltiples resistencias que deben ser vencidas. El primer paso para superarlas es explorar las razones que justifican la necesidad de esta comunicación. Podemos distinguir varios argumentos:

- El estado actual de la empresa privada en el entorno político, social y laboral. Su misma existencia es objeto de ataques. Muchas de estas presiones están políticamente inspiradas y se basan en informaciones deformadas. Por esta razón, apunta PARKINSON, «es una responsabilidad colectiva de las direcciones de las empresas adoptar medidas correctivas ante esta batalla ideológica, que es en gran medida de comunicación».

(11) En las oficinas centrales en Chicago de la multinacional McDonald's Corporation, la eficacia del personal mejoró un 35 por 100 después de que se introdujo el *bürolandschaft*. El índice de rotación entre las secretarías, que había promediado el 100 por 100 cada dos años, disminuyó al 25 ó 30 por 100.

- La tendencia lenta, pero irreversible, hacia la participación de los empleados en la empresa, en todos los niveles. Ésta es una realidad que adquiere cada día más cuerpo en Europa, en EE.UU. y en Japón, en cada caso con rasgos diferenciales propios. La tecnología moderna, la elevación del nivel educativo y el imperativo de competir en precio y calidad empujan hacia una creciente participación. Ahora bien, esta participación tiene como condición previa una buena información. No puede participar quien no está bien informado. Por esta razón, todo proyecto de implantación de la participación empieza por un plan de comunicación. De hecho la comunicación descendente -por su conexión inevitable con la ascendente- debe ser una invitación a la participación.
- La reputación de cada empresa en su mercado, que afecta a ámbitos tan distintos como su cotización en Bolsa, las asociaciones de consumidores, los sindicatos, los clientes y ciudadanos en general. Esta reputación se desarrolla y se sostiene en función de un esfuerzo sistemático de comunicación. No basta con hacer las cosas bien, hace falta, además, decirlo y que se entere quien corresponde.
- Sentirse bien informado sobre la marcha de la empresa alimenta el sentimiento de pertenencia a la organización, da sentido al trabajo, aumenta el prestigio y acrecienta el orgullo profesional. El empleado bien informado siente que tiene su situación laboral bajo control.
- La negociación colectiva se desarrolla con realismo y con respeto mutuo cuando la dirección dispone de la credibilidad que da un historial de transparencia en la información relevante. Esta credibilidad no se improvisa en un momento de crisis, sino que es fruto maduro de años de una labor bien hecha y *bien explicada día a día* (12).

1.2. Áreas de información.

En el marco de la empresa pueden distinguirse cinco áreas de información:

- Información sobre el entorno en que se desenvuelve la organización: el mercado, la coyuntura económica, los sindicatos, las negociaciones colectivas, etc.
- Información sobre la empresa: los resultados económicos, las ventas, los nuevos productos, la apertura y cierre de instalaciones, cambios en la propiedad o en la dirección, su historia, etc.
- Información sobre cada centro de trabajo específico, sobre cada sección o unidad de que se compone la organización: programas de trabajo, horarios, turnos, vacaciones, traslados, etc.

(12) En este sentido, no deja de sorprenderme que en la mayoría de las empresas españolas, los empleados son **únicamente** informados sobre la marcha de las negociaciones de los convenios colectivos por las representaciones sindicales. No estoy contra ello, más bien al contrario; pero creo que es un grave error que las direcciones de las empresas no proporcionen esta información. Haciéndolo evitarían el *monopolio* informativo, que no beneficia ni a empleados, ni a la dirección, ni a la propia empresa.

- Información sobre los puestos de trabajo: contenido, objetivos, normas, etc.
- Información sobre cada empleado: desempeño del puesto, condiciones económicas, oportunidades de promoción, formación, planes de carrera, etc.

1.3. La cuestión de la credibilidad.

Sin credibilidad, la comunicación descendente es poco menos que inútil. ¿Qué es lo que le da credibilidad a un mensaje? Decía ARISTÓTELES (13) que «a los hombres buenos los creemos de modo más pleno y con menos vacilación; esto es, por lo general cierto sea cual fuere la cuestión, y absolutamente cierto allí donde la absoluta certeza es imposible y las opiniones están divididas (...) No es verdad, como suponen algunos escritores en sus tratados de retórica, que la bondad personal de quien habla no contribuye en nada a su poder de persuasión; por el contrario, su carácter casi puede considerarse el medio más efectivo de persuasión que posee».

La conclusión formulada por ARISTÓTELES nos lleva a plantearnos una cuestión complementaria: ¿de qué modo se hace visible la honradez? es decir, ¿qué hace que el hombre honrado sea creído? La respuesta a esta cuestión es, en último término, una descripción de la naturaleza de la honradez. La honradez tiene dos componentes: la justicia y la veracidad. En primer lugar la justicia, esto es, respetar lo que pertenece al prójimo, «dando a cada uno lo suyo», según la vieja expresión latina. En segundo lugar la veracidad, esto es, manifestar la verdad siguiendo el dictado de la prudencia.

Es evidente la importancia de la justicia como base de la credibilidad, ya que no nos podemos fiar de alguien que no respete nuestros derechos. La cuestión de la veracidad es aún más delicada, ya que si percibo que otra persona no me dice la verdad perderá credibilidad para mí. La dificultad radica en la continua tentación en que se encuentra el hombre -o la mujer- en la posición de gobierno -sometido a presiones- de adaptar el mensaje a su conveniencia y darle una apariencia de verdad. Piensa que puede engañar un poquito en aras de un cierto objetivo que se presenta como noble. Es muy fácil pensar que el fin justifica *ciertos* medios. Aquí empieza el proceso de corrupción del poder y con la corrupción la pérdida de credibilidad. Y cuando se pierde la credibilidad no hay modo de recuperarla.

1.4. ¿Cuánta información?

La respuesta a esta cuestión viene determinada por varios factores. Algunos de ellos son:

(13) ARISTÓTELES, *Retórica*, cap. 2.

- La *naturaleza* de la información, por ejemplo, una nueva tecnología, una campaña de promoción comercial, el lanzamiento de un nuevo producto, etc.; en estos casos, puede ser desaconsejable informar.
- El *historial* de comunicación de la dirección, por ejemplo, una dirección que habitualmente ha sido muy opaca en términos informativos -no son pocas, desafortunadamente- no puede pasar repentinamente a una gran transparencia informativa. En este terreno, el apresuramiento quita credibilidad y hace dudar sobre la honradez de las informaciones.
- El *momento* en que se presenta la información, por ejemplo, en un momento de tensión laboral no es creíble presentar una información sobre los resultados económicos, que habitualmente han sido ocultados.
- El *público-objeto*. No parece que sea aconsejable presentar la misma información a públicos tan diferentes como un grupo de banqueros, una asociación de consumidores, o un grupo de estudiantes que visitan las instalaciones de la empresa. En cada caso, tanto el contenido, como el lenguaje deberán adaptarse a las características del correspondiente público.

Esta relación de factores indica que la decisión sobre el grado de información a presentar viene determinado por una serie de consideraciones prácticas. La relación coste-beneficio debe tenerse en cuenta. Sin embargo, estas consideraciones no deberían utilizarse para justificar una política de comunicación mínima, ya que ésta mina la credibilidad. Más bien, la postura debería ser «¿cuánto puedo decir para satisfacer la demanda de información que recibo?» y no la de «¿cuál sería la dosis mínima de información con la que podría pasar?».

En cualquier caso, hemos de tener en cuenta que es imposible proporcionar *toda* la información que desearían recibir todas las personas afectadas por la actividad de la empresa.

1.5. ¿Cuándo?

La cuestión del cuándo está muy ligada a la anterior. Una información que podría ser perjudicial presentar en un cierto momento, puede ser aconsejable que se desvele en un momento posterior. Por ejemplo, la nueva tecnología, una vez aplicada con éxito, puede convenir que la conozcan los empleados (presentada en un lenguaje apropiado). En estas circunstancias, el momento de presentar la información puede ser decisivo, por ejemplo, cuando se lleva a cabo un proceso de fusión (los empleados deberán conocerla antes que la prensa) o durante un conflicto colectivo (los mandos deben tener prioridad en la información). En estos casos, una vez tomada la determinación de comunicar una decisión, ésta debe ser ejecutada rápidamente. Es ingenuo creer que pueden mantenerse los secretos. «Radio macuto» -los rumores, como ya hemos señalado- es altamente efectiva. Resumiendo, el cuándo viene marcado por consideraciones de oportunidad, de seguridad e, incluso, de cortesía.

1.6. Las barreras.

Muchas son las barreras que dificultan la comunicación descendente. Las más importantes son las siguientes:

- El estilo de mando, ya que éste condiciona la calidad y la intensidad de la comunicación. Así, un estilo de mando predominantemente impositivo genera un tipo de comunicación muy escueta y unidireccional. Por el contrario, un estilo de mando más bien consultivo lleva aparejada una comunicación más abundante, más frecuente, de más calidad y bidireccional. Estos modos de comunicación se arraigan en forma de hábitos, que son difíciles de modificar.
- Falta de habilidad. Convocar a un grupo de subordinados para explicarles un cambio y atender a sus preguntas requiere unas habilidades que raras veces posee el jefe tradicional, acostumbrado al «orden y mando». Por esta razón, todo programa de mayor apertura en la comunicación debe ir acompañado de las correspondientes acciones formativas.
- Temor a perder el poder. La información es una fuente de poder. Existe la creencia de que si se comparte, se puede perder poder. Sin embargo, el jefe reacio a informar difícilmente se ganará la confianza de sus subordinados y, consecuentemente, no obtendrá la autoridad moral necesaria para que la comunicación ascendente fluya espontáneamente.
- Las dimensiones y la estructura de la organización. El número de niveles de mando, la complejidad de la estructura, la dispersión geográfica, etc., afectan a la fluidez con que circula la comunicación descendente.

1.7. La elección de los canales.

La dirección tiene ante sí tres canales posibles para comunicarse con los empleados: sus representantes, la línea de mando y el contacto directo.

- Los representantes de los empleados. Este canal viene marcado por las siguientes consideraciones:
 - 1.º El riesgo de deformación de la información, debido a las presiones sindicales en juego.
 - 2.º Las exigencias legales vigentes.
 - 3.º El hecho de que este canal, de un modo u otro, *representa* al personal y, consecuentemente, merece consideración y respeto.

Así pues, es un canal que debe ser utilizado, con las oportunas cautelas.

- La cadena de mando. Este canal tampoco está exento del riesgo de la deformación o que la información no baje hasta la base. Depende, fundamentalmente, del clima de la organización y, dado que la información es una fuente de poder, para muchos mandos guardar la información en el cajón es una táctica para conservar su influencia. Seguidamente analizo más ampliamente este importante canal.
- El contacto directo, ya sea a través de reuniones, de boletines, de circulares o de otros medios de comunicación de masas, es el que tiene menos riesgo de deformación. El coste depende del medio utilizado. El contacto *personal* directo es probablemente el procedimiento más costoso, en cuanto que consume el tiempo y el esfuerzo de la dirección. Sin embargo, si se tiene la habilidad y la disposición para hacerlo, sus frutos compensan el esfuerzo.

1.8. La función de la línea jerárquica.

La línea jerárquica es la vía natural para que circule la información descendente; de hecho, como subraya BARNARD (1959), utilizar la línea jerárquica como canal de comunicación refuerza su prestigio. Esto significa que el jefe de cada unidad, sea cual sea su nivel, debe ser la principal fuente de información descendente para sus subordinados. Ello encierra varias ventajas:

- Refuerza la posición de influencia -la autoridad- del jefe inmediato.
- El jefe inmediato, por su proximidad a sus subordinados, puede transmitir el mensaje en el lenguaje apropiado para ellos; la convivencia cotidiana proporciona al jefe el conocimiento del lenguaje y del marco de referencia del subordinado. El jefe cumple, pues, una cierta función de «traductor» del mensaje recibido de sus superiores, ya que hay que hablar a la gente en términos de su propia experiencia. Sólo podemos comunicar en el lenguaje del receptor.
- También, por la proximidad a sus subordinados, el mensaje del jefe tendrá la credibilidad de la cual disfrute éste. Se dispone de bastantes indicaciones de que los empleados prefieren recibir la información relevante de boca de sus jefes inmediatos.
- Precisamente por la confianza que deben tener los subordinados en su jefe inmediato, es más fácil que le hagan a éste preguntas aclaratorias o que le formulen sus reservas que si es un alto directivo el que presenta la información. Resumiendo, la información debe descender «en cascada». Otra cosa es evitar que la cascada sea interminable.

Nos comentaba hace varios meses don JESÚS SÁNCHEZ CREUS, consultor experto en comunicación empresarial e institucional, que en una importante empresa española del sector químico, que cuenta con un notable desarrollo de la comunicación interna, editan dos tipos diferentes de boletines informativos para los empleados, conteniendo las mismas noticias. En uno de ellos, el desti-

nado a los mandos intermedios, el desarrollo de las noticias era más extenso que en el otro, destinado a la base. El efecto era evidente e ingenioso. Las noticias se comentaban, y los mandos podían aportar más información a los subordinados, aumentando la satisfacción de los mismos y reforzándose así el liderazgo de aquéllos ante éstos.

1.9. Los medios de comunicación.

La importancia adquirida por la comunicación en la empresa ha llevado a utilizar prácticamente todas las técnicas de comunicación modernas. La excelente obra de FRANÇOIS GONDRAND (1978) describe hasta treinta medios de comunicación, señalando los más adecuados para cada clase de información. Entre estos medios de comunicación a utilizar, merecen especial mención los siguientes: la reunión de información, la entrevista de apreciación, las cartas al personal, el periódico de empresa, las preguntas a la dirección, los tableros de anuncios, los montajes audiovisuales, las películas de información (...).

2. La relación dialogal entre la comunicación descendente y la ascendente.

Decía algo más arriba que la comunicación descendente y la ascendente están estrechamente enlazadas entre sí. Su relación es de carácter *dialogal*. La comunicación descendente y la ascendente están relacionadas como la pregunta y la respuesta. Las razones son las siguientes:

- La comunicación descendente suscita preguntas que *piden* una respuesta.
- Las preguntas -comunicación ascendente- suscitadas por la comunicación descendente aportan información sobre las dudas, las inquietudes y las necesidades de los receptores y permiten mejorar el contenido de la información descendente y adaptarla al marco de referencia de éstos.
- Dado que la comunicación sólo se produce cuando el receptor capta rectamente el mensaje del emisor -DRUCKER llega a afirmar que la comunicación está en el receptor- sólo la respuesta de aquél permite confirmar la fiabilidad de la transmisión. Por esta razón, si el emisor no se abre a las preguntas de los receptores, deja de ser comunicación y se convierte en un puro monólogo.
- En consecuencia, la comunicación descendente *implica* a la ascendente y viceversa. De aquí, su carácter *dialogal*.

Por las razones que se acaban de señalar, no es casual que las «reuniones de información» (descendente) sean una fuente de información ascendente. Esta interdependencia entre ambas clases de comunicación también explica las dificultades y resistencias que plantea la puesta en marcha

de la comunicación descendente cuando no ha sido práctica habitual en la empresa. Y es que la comunicación descendente, en cuanto que abre la puerta y legitima la formulación de preguntas y, por qué no, también de objeciones y de dudas, pide un cambio en la relación entre el emisor -el superior- y los receptores -los subordinados-. Este cambio se da en el ámbito del poder e implica que el superior acepte una mayor influencia de sus subordinados, con todos los riesgos -y las ventajas- que esto implica. Cada estilo de mando lleva aparejado un estilo de comunicación. Hasta tal punto esto es así, que toda definición de un estilo de mando debe contener una referencia al modo en que se realiza la comunicación. Esta conexión se debe a que la autoridad es esencialmente una relación social, y como tal su soporte es la comunicación.

Es tan estrecha la relación entre la comunicación descendente y el estilo de mando que un cambio radical en la primera puede generar problemas de credibilidad. Pues el estilo de mando -con el consiguiente estilo de comunicación- no se cambia de un día para el otro. Todo intento exagerado de esta clase corre graves riesgos de fracasar, en parte, por las dificultades que encierra para el superior -al que pide un cierto cambio de personalidad- y, en parte porque resulta difícil de creer para los subordinados. Por esta razón, es aconsejable actuar paulatinamente en este sinuoso terreno.

3. La comunicación ascendente.

3.1. Las razones de la comunicación ascendente.

- Razones *económicas* u *operativas*: el buen funcionamiento de una organización depende de que los subordinados pasen a sus superiores la información relevante, por ejemplo, dificultades en los procesos productivos, opiniones de los detallistas, reacciones de los clientes, posibles mejoras, etc. Todo subordinado tiene un valioso caudal de información que puede ayudar a mejorar la gestión de la organización.
- Razones *psicológicas*: el buen gobierno de una organización depende de que cada superior conozca las motivaciones, las aspiraciones y las inquietudes de sus subordinados y sólo éstos pueden hacérselas saber. En función de este conocimiento, el superior podrá motivarlos apropiadamente. A este respecto, la práctica de la apreciación del desempeño constituye un medio utilísimo; la entrevista de apreciación constituye una excelente oportunidad para facilitar esta clase de comunicación.
- Razones de *responsabilidad*: es deber de cada superior conocer las necesidades de sus subordinados, especialmente en el ámbito del trabajo, pero también, eventualmente, en el ámbito personal. La autoridad es servicio, y éste implica una apertura receptiva a los problemas de los subordinados.

3.2. Las barreras a la comunicación ascendente.

Se puede afirmar que la comunicación ascendente es cuestión de que el jefe escuche; si el jefe no muestra disposición a atender al subordinado que se aproxima a aquél para expresarle una inquietud, éste difícilmente le proporcionará la información que intenta transmitirle. Muchas veces, esta resistencia a escuchar se manifiesta a través de un gesto del superior. Es decisivo que el jefe escuche para que la comunicación ascendente circule fluidamente, sin embargo, este proceso es bastante más complejo. JOHN ANDERSON (1986) lo ha descrito de un modo esquemático y altamente clarificador. Para que «S» (el subordinado) pase una determinada información a «J» (el jefe) han de darse las siguientes condiciones:

1. A «S» se le ha de *ocurrir* que debe pasar la información a «J». Sin embargo, cabe que «S», o bien no dé valor a esta información, o bien piense que «J» ya dispone de ella, en cuyo caso, no se esforzará por transmitírsela.
2. Si a «S» se le ocurre, debe *decidir* transmitirla. Sin embargo, cabe que «S» no decida transmitirla si piensa que no es responsabilidad suya (¡es tarea del jefe!). También, cabe que tema que dicha información pueda perjudicarle a él o a un compañero.
3. Si «S» decide pasar la información, debe encontrar la *oportunidad* de comunicársela a «J». Es cuestión de tiempo y de lugar. Sin embargo, cabe que «S» no encuentre el *momento* apropiado para pasar la información a «J», ya sea por las ocupaciones del uno o del otro. También cabe que «S» no encuentre el lugar apropiado para pasar una información que considera muy delicada.
4. Si «S» encuentra la oportunidad de pasarle la información a «J», éste debe *escucharle*. La disposición de «J» a escuchar a «S» depende de diversos factores:
 - a) Su habilidad para dejar a un lado otros asuntos que presionan sobre él.
 - b) Su conocimiento de «S» (de sus cualidades, su credibilidad, su carácter...).
 - c) Su voluntad de escuchar a «S».
 - d) Su estado de ánimo, expresado a través de sus gestos.
 - e) Su habilidad para sondear a «S», de tal modo que ayude a éste a transmitir la información.
5. Si «J» escucha a «S», debe *actuar* en función de la información recibida y hacérselo notar a «S». Si «J» no actúa en respuesta a la información pasada por «S», es posible que éste se desanime para transmitirle esta clase de información en el futuro.

A estas barreras, que se dan en el marco de la relación superior-subordinado, hay que añadir otras que derivan de las características en que se desenvuelve:

- El estilo del mando predominante. Las consideraciones apuntadas anteriormente sobre la influencia de este factor en la comunicación descendente son también de aplicación en la comunicación ascendente. El estilo de mando condiciona la calidad y la intensidad de la comunicación. Un estilo de mando impositivo pone el acento en la comunicación descendente y es poco abierto a la ascendente. Por el contrario, un estilo de mando más bien consultivo implica una comunicación más abundante y de carácter bidireccional.
- La estructura organizativa -ya apuntada-. En primer lugar, cuanto mayor es el número de niveles, mayor es el número de eslabones de la cadena de mando y mayor es el riesgo de distorsión y de retención de la información. En segundo lugar, cuanto mayor es la dispersión geográfica, tanto más difícil es el contacto personal. En tercer lugar, cuanto más compleja es la estructura organizativa, tanto más ambiguas son las expectativas que gobiernan las relaciones interpersonales, con el consiguiente efecto sobre la comunicación.
- Las diferencias culturales: una organización es, desde una óptica etnográfica, un conjunto de subculturas, cada una con sus propios valores, hábitos, lenguajes, etc. Cuanto mayor es la heterogeneidad de estas subculturas, tanto más difícil es la comunicación entre sus componentes. La comunicación ascendente ha de pasar frecuentemente a través de diversas subculturas.
- El entorno laboral: la presencia sindical y la conflictividad laboral generan estados de opinión y tensiones que distorsionan o bloquean la comunicación (obsérvese cómo en los estados de huelga se paraliza la comunicación entre los empleados y la dirección).

Todas estas dificultades se multiplican para la persona que está en el vértice de la organización, tanto más cuanto mayores son las dimensiones de ésta.

3.3. *La función del mando inmediato.*

Dado el carácter dialogal de la relación entre la comunicación descendente y la ascendente, el papel del mando inmediato es a todas luces decisivo para facilitar la comunicación ascendente. Por su proximidad a sus subordinados es quien puede conocer mejor las inquietudes y las necesidades de éstos, quien está más accesible para ellos y quien puede «traducir» los mensajes de éstos a sus superiores. Un buen mando es un buen «mediador».

VI. LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL

La comunicación horizontal, como todo proceso de comunicación que se produce en la organización, depende, según RODRÍGUEZ PORRAS (1990) de cuatro tipos de factores:

- El lenguaje.
- La personalidad de los protagonistas.

- Las relaciones interpersonales.
- La organización en sentido amplio.

El *lenguaje* puede ser una barrera porque cada unidad de la organización, dado que desempeña una actividad diferente, desarrolla un lenguaje o jerga profesional propio. Piénsese en el lenguaje utilizado por los informáticos, los vendedores, los contables, etc. Si los protagonistas no conocen bien el lenguaje técnico del otro, tienden a surgir malentendidos.

La *personalidad* de los protagonistas (sus motivaciones, su afectividad, su imagen de sí mismo, etcétera) también influye. Por ejemplo, un empleado con una personalidad insegura tenderá a comunicar de un modo acorde con sus sentimientos e interpretará el mensaje a través del filtro de su inseguridad.

La *relación espontánea* que se haya establecido entre los comunicantes es decisiva. Si existe un cierto antagonismo entre ambos, derivado de roces anteriores, los mensajes que intercambien pasarán por el «filtro» de sus sentimientos negativos y experimentarán deformaciones. Si, por el contrario, se da entre ellos una sana relación de colaboración, el mensaje será rectamente interpretado. El estado de la colaboración entre los comunicantes configurará radicalmente su comunicación. De hecho, la comunicación sincera es un ingrediente de la colaboración. Podemos decir que la comunicación y la colaboración son dos aspectos de una misma realidad. Si no hay espíritu de colaboración es difícil que haya comunicación, pues comunicar implica situarse en la «piel» del interlocutor, esforzarse por entender su marco de referencia.

Es cierto que este espíritu de colaboración también es necesario en la comunicación vertical, pero no es menos cierto que la relación de autoridad le confiere al superior una iniciativa frente al subordinado que no se da en la relación horizontal. En el caso de las relaciones laterales -especialmente las de coordinación-, ninguno de los protagonistas tiene más iniciativa que el otro, lo cual implica el riesgo de que nadie empiece porque cada uno espere que empiece el otro.

La *organización en sentido amplio*. Así el grado de *diferenciación* que se da entre las actividades de los diversos departamentos funcionales, ya que cada actividad -fabricar, vender, investigar, controlar...- trae consigo orientaciones diferentes en quienes las ejercen. A este respecto, podemos considerar que cada departamento de la organización opera con un segmento diferente del entorno.

Si la diferenciación interna tiende a generar orientaciones distintas y, hasta cierto punto, contrapuestas, se sigue que cuanto mayor sea la diferenciación, en igualdad de circunstancias, más difícil será la colaboración entre los distintos departamentos funcionales, ya que cada uno de ellos tiene una diferente óptica, ve cosas diferentes en la realidad y se guía por criterios distintos. Incluso puede argumentarse que es muy probable que los miembros de dichos departamentos tengan personalidades relativamente diferentes. La influencia de la diferenciación en la colaboración ha sido ampliamente estudiada por LAWRENCE y LORSCH (1973).

¿Qué podemos hacer para facilitar la comunicación horizontal? El análisis de los diversos factores que acabamos de ver nos da bastantes indicaciones sobre el camino que se ha de seguir para mejorar la comunicación horizontal. Un diagnóstico bien guiado nos indicará los remedios que deben adoptarse. Así, por ejemplo, si llegamos a la conclusión que la estructura es confusa, trataremos de clarificarla. Si las personas implicadas apenas se conocen -nueva incorporación o nuevo destino-, se tratará de facilitar el contacto entre ellas. Si existe un grado muy alto de diferenciación, se tratará de establecer comités de coordinación, etc.

Lo que vemos al final de este análisis es que la calidad de la comunicación horizontal depende de la acción de muchos factores, entre sí interrelacionados. Una comunicación horizontal deficiente es un puro síntoma de problemas más profundos. Si queremos mejorarla, debemos atacar estos problemas desde su base.

VII. EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Por qué un Plan de Comunicación Interna? ¿A qué necesidades responde, o qué problemas soluciona?

Informar, transmitir datos y sentimientos, animar a la acción, escuchar y orientar, son aspectos imprescindibles para lograr un buen clima de trabajo, un empresa cohesionada y eficaz.

Recibir orientación, información suficiente, ser escuchado y pertenecer a un grupo en el que exista el reconocimiento y el clima de confianza que da una comunicación franca, transparente y abierta, es indispensable para que la persona humana se sienta motivada.

Se ha constatado en numerosas investigaciones en el ámbito empresarial que los problemas de comunicación interna existentes en una organización modifican la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa, repercutiendo en su grado de integración y de motivación y haciendo disminuir la productividad del individuo.

Por el contrario, una buena comunicación interna es rentable para la organización, ya que un trabajador bien informado, es decir, un trabajador que conoce los objetivos de su empresa, el contenido de su tarea, su contribución al beneficio global de la organización, la evolución del sector, las funciones de sus compañeros, tiene tendencia a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo, siendo en consecuencia, mucho más efectivo en el mismo.

Hoy en día que tan de moda está hablar de cultura corporativa, puede afirmarse que no existe una cultura corporativa fuerte, una cultura basada en compartir normas, creencias, objetivos y cuyo fin último sea conducir la empresa al puerto seguro de la meta común, sin una buena política de comunicación interna.

Sin embargo, no es una característica destacable de las empresas españolas la existencia de una adecuada política de información y comunicación con los empleados. En un informe efectuado por la Escuela de Organización Industrial de Madrid para la Asociación para el Progreso de la Dirección -APD-, publicado bajo el título «Estudio sociolaboral de la empresa española», se indicaba que entre un 50 y un 70 por 100 de las empresas analizadas (grandes organizaciones) carecían de una política de comunicación interna efectiva. Este dato coincide con el obtenido en otras encuestas realizadas a grandes organizaciones europeas que, igualmente, confesaban que existía en su seno una mala comunicación.

Según el mencionado informe APD, el «conducto reglamentario» o línea de mando y el frío «tablón de anuncios» son los sistemas de comunicación más empleados en nuestras empresas.

Un dato curioso del estudio es el referente a la información de acogida. El porcentaje de empresas que no dan información de acogida es muy alto, y ello es importante ya que suelen coincidir con las mayores empresas del país, lo que significa que un gran número de trabajadores tiene que ir conociendo la organización en la que trabaja por medio de la experiencia diaria y, en muchas ocasiones, a través de la información distorsionada de jefes y compañeros. Sería deseable que a todos los empleados, al ingresar en un empresa, se les proporcionara la máxima información para una mayor y mejor integración.

El beneficio que proporciona un buen sistema de comunicación interna no es una teoría más de las muchas que pueden encontrarse en cualquier tratado de *management*, sino que es un principio constatado a través de experiencias empresariales que van desde un espectacular incremento de las ventas que obtuvo *Rank-Xerox* con el establecimiento de un nuevo y más efectivo sistema de comunicación interna entre la dirección y los empleados, hasta los 100 millones de dólares anuales que ahorran las empresas del sector de fabricación de automóviles (Ford, General Motors, etc.), como consecuencia de la implantación en sus cadenas de montaje de círculos de calidad.

1.1. Diagnóstico de la situación.

En un estudio realizado sobre un colectivo total de más de 60.000 trabajadores y en el que se utilizaron como técnicas la encuesta personal y la reunión de grupo, se llegó a la conclusión de que en la mayoría de las organizaciones y en todos los niveles, existe una actitud negativa hacia la comunicación interna (BARRANCO, 1993). Esta actitud es consecuencia de una serie de hábitos y normas tradicionales en nuestras empresas que tiene su origen, fundamentalmente, en los siguientes puntos:

- Áreas funcionales o geográficas independientes que llegan a constituir verdaderos «reinos de taifas» dentro de la estructura empresarial.
- Conflictos funcionales y rivalidades orgánicas entre dichas áreas.

- Incremento de las estructuras organizativas de las empresas, que alargan la pirámide jerárquica y, en consecuencia, los canales de comunicación ascendentes y descendentes.
- Existencia de un fuerte aparato burocrático que resta agilidad organizativa y tiene tendencia a institucionalizar, como sistema de defensa, el «conducto reglamentario».
- Mandos intermedios con baja capacitación profesional y niveles de información limitados.
- Utilización de medios y soportes de comunicación interna insuficientes y, en muchas ocasiones, desfasados.

Las consecuencias de todo esto es una política de comunicación interna defectuosa que bloquea la información descendente y que origina que las aportaciones ascendentes no puedan llegar nunca a los centros decisorios de la empresa. Los efectos negativos de esa política están perfectamente identificados y pueden concretarse en:

- Fallos y demoras en los resultados.
- Duplicidad de actividades.
- Desmotivación y desorientación del personal.
- Falta de identificación empleado-empresa.
- Insatisfacción personal.
- Disminución de la productividad.
- Falta de integración en el equipo.
- Descoordinación.
- Malas relaciones.
- Proliferación de rumores y chismes.

2. Objetivos del Plan de Comunicación Interna.

Una adecuada gestión de la comunicación supone un valor añadido para mejorar los beneficios, y es el instrumento de mayor utilidad para engrasar y facilitar el desarrollo organizacional (JUSTICIA, 1992).

Apunta BANNEL (1989) que la comunicación interna es un «instrumento de movilización, creador de un lenguaje común para toda la organización».

La comunicación interna debe ser concebida por las organizaciones como un instrumento operativo capaz de transmitir la misión, los objetivos y los valores de la organización. Para ello moviliza, mueve a la participación y adhesión del personal a esos objetivos y valores.

Así, sumariamente podemos cifrar los objetivos de un Plan de Comunicación Interna en los siguientes términos:

- Afirmar y consolidar la cultura organizacional.
- Reforzar la noción de identidad y la imagen corporativa.
- Hacer compartir una ambición, un proyecto común.
- Mantener la coherencia entre la comunicación externa y la interna.
- Descentralizar el acceso a la información, adecuándola a las características de cada centro operativo, sin contradecir la filosofía global.
- Reemplazar el sistema de comunicación exclusivamente descendente (de hecho ello no es comunicar; cuanto mucho es informar).
- Potenciar o facilitar la participación de los trabajadores, estableciendo una comunicación ascendente organizada, interesante, reforzada, eficaz. Ello es absolutamente imprescindible, por ejemplo, para la implantación de programas de Calidad Total.
- Modernizar los circuitos, los medios de comunicación, haciéndolos atractivos, novedosos, adecuados, comprensibles, regulares.
- Coordinar la comunicación interdepartamental, horizontal, contribuyendo al intercambio de información regular, espontáneo, útil y franco. Hacer desaparecer los «reinos de taifas».
- Adecuar los medios y sobre todo los mensajes -lenguaje, lugar, momento- a las características de cada destinatario.
- Generalizar los encuentros directos entre la dirección y el personal.
- Propiciar la aceptación del cambio, o preparar el camino hacia el mismo.
- Dar a conocer la empresa a quienes trabajan en ella.

En definitiva hacer que las mujeres y hombres de una organización se sientan cómodos, seguros, útiles, creativos, formados, informados, motivados, participativos, conocidos, integrados, cohesionados, escuchados, bien dirigidos, tratados con sensibilidad... .

Se deriva de ello que la comunicación interna se configura como una herramienta fundamental y necesaria para la buena gestión de los Recursos Humanos.

3. ¿Cómo y quiénes lo llevan a cabo? Proceso metodológico (14).

El Plan de Comunicación Interna capaz de cubrir estos objetivos puede desarrollarse en cuatro grandes fases: Creación, Presentación, Implantación y Validación.

FASE I: Creación.

Tiene por objeto definir los mensajes que, posteriormente, van a comunicarse a toda la organización y crear las estructuras organizativas necesarias para poner en marcha el Plan de Comunicación Interna. En concreto, las acciones a desarrollar son las siguientes:

Equipo de Comunicación Interna. La organización debe crear una estructura humana suficiente que ponga en marcha el Programa de Comunicación Interna. Sus funciones, dependencias, organización, relaciones con otras direcciones, etc., son aspectos que se estudiarán para cada empresa u organización en función de las necesidades.

Aprobación de mensajes a comunicar. Conjuntamente con la dirección, y siempre con su total apoyo, se clarificarán los mensajes que, desde ese momento, se van a transmitir. ¿Quiénes somos? ¿qué queremos ser? ¿qué estamos haciendo para conseguirlo? son las preguntas básicas que la organización debe responderse a sí misma. Nos quedamos en estos aspectos comunicacionales de los mensajes. Sus contenidos son exclusivos de cada empresa, aunque según diversos estudios podemos encontrar una serie de puntos coincidentes en estos contenidos:

– *Aspectos sociolaborales:*

Normativa laboral y reglamento del régimen interior de la empresa.

Carreras profesionales y sistemas de promoción.

Formación y desarrollo.

(14) Queremos insistir aquí en la obra de F. GONDRAND (1978). Proporciona 30 medios para comunicar en las organizaciones, estableciendo mediante innumerables ejemplos reales cómo se implementan y cuándo son más recomendables. Imprescindible para cualquier profesional que quiera poner en marcha la comunicación interna en una organización. Además, en el ejemplar que obra en nuestro poder promete el autor futuras revisiones. Es posible que alguna ya esté el mercado. No la perdamos de vista.

- Servicios médicos. Prestaciones complementarias.
- Mutualidad. Montepío.
- Derechos sindicales.
- *Desempeño del puesto de trabajo:*
 - Preparación técnica para el desempeño funcional.
 - Preparación en técnicas de mando.
 - Funciones del puesto: manual de funciones.
 - Valoración de puestos de trabajo.
- *Organización de la empresa:*
 - Funciones de las distintas unidades organizativas.
 - Organigramas general y de detalle de la empresa.
 - Motivos de los cambios en la estructura organizativa.
 - Criterios por los que se rige la política de nombramientos.
- *Objetivos generales:*
 - Reconversión laboral.
 - Planes de la empresa a corto, medio y largo plazo.
 - Política tecnológica.
 - Política comercial.
 - Política financiera.
 - Política de Recursos Humanos.

Auditoría de comunicación. Simultáneamente a la definición de objetivos, es necesario conocer el estado de la opinión de la organización y sus actores más representativos. Las prácticas actuales de comunicación y sus efectos, los temas sobre los que se demanda información, los valores y mensajes que circulan por la organización, la receptividad al cambio, las fuentes actuales de información y su credibilidad son aspectos que deben ser testados o analizados.

Es importante unir las técnicas de investigación a los objetivos del programa. Por ello, se conjugarán técnicas cualitativas (p.ej. entrevista personal) y cuantitativas (p.ej. las encuestas) para conseguir la información más adecuada con la que implantar el programa.

Estrategia de comunicación. Una vez los objetivos a comunicar estén claros y se haya contrastado con los resultados de la auditoría de comunicación, se elaborará una estrategia de comunicación que incluya objetivos del programa, fases, plazos, recursos, responsables, canales y controles.

Documentos de Posicionamiento y Comunicación. Conjuntamente con la dirección, los responsables de Comunicación Interna elaborarán un Documento de Posicionamiento que, posteriormente, deberá ser transmitido a toda la organización. En síntesis, este documento pretende recoger, de una forma clara e inteligible por todos los niveles organizativos los principales mensajes que quiere transmitir la dirección (objetivos y acciones de CI), y sobre todo, pondrá de manifiesto la voluntad de la compañía en asumir estos compromisos.

FASE 2: Presentación y búsqueda de implicación.

La segunda fase tiene por objeto dar a conocer los mensajes corporativos decididos, a través de reuniones, por niveles organizativos y de la distribución de los documentos previamente realizados. Para ello, es necesario realizar presentaciones a cada nivel organizativo, manteniendo los mensajes pero solicitando diferentes grados de participación, implicación o responsabilidad, según se trate de un nivel u otro.

Corresponde a la dirección realizar este tipo de presentaciones, mientras que la labor del responsable del Plan de Comunicación Interna en esta fase puede alcanzar, según la necesidad de la empresa, desde la preparación de las presentaciones hasta la formación, en su caso, de quienes vayan a realizarlas.

FASE 3: Implantación.

Con el objeto de comunicar mensajes generales, la dirección debe contar con unos canales o medios establecidos para informar sistemáticamente a la organización. En esta fase el objetivo es crear los canales o adaptar los canales existentes a través de los cuales, justo después de concluida la fase de presentación, comiencen a distribuirse las noticias y mensajes decididos.

Esta implantación se realiza a través de dos tipos de canales:

- **Canales físicos de comunicación:** son todos aquellos soportes pensados para transmitir información (unidireccional), que apenas dan pie a la comunicación (bidireccional) y que, de alguna forma, pueden aprehenderse físicamente por sus usuarios.

Entre éstos podríamos citar la siguiente gama de productos: revistas de empresa, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, memos internos, monografías sobre distintos temas, vídeo corporativo, anuarios, publicaciones varias, etc. Toda esta gama de productos tiene que realizarse pensando en términos de marketing interno, es decir, utilizando técnicas publicitarias y segmentando la audiencia (sobre todo jerárquicamente).

- **Canales personales de comunicación.** Con el objetivo de favorecer la integración personal y la comunicación en cada departamento, los mandos intermedios deben tener unos canales permanentes con sus colaboradores, no sólo para transmitir información sobre el día a día del departamento, sino también para comunicar temas relacionados con la misión de la empresa. Por ello, los canales personales son aquellos que favorecen la comunicación interdepartamental y se traducen en reuniones de trabajo entre superiores y subordinados, que vienen a constituir las conocidas «cascadas informativas».

La principal particularidad de estas cascadas estriba en que están diseñadas para tratar tres tipos de temas: generales de la compañía, particulares de cada centro de trabajo, y muy específicos de cada departamento. Con ello, se tocan todos los aspectos de relevancia de una organización y, sobre todo, se da una relevancia especial al mando. En este sistema de cascada, tras la formación de un grupo de trabajo entre los principales niveles de dirección y el responsable de Comunicación Interna, en el que se definen la batería de temas que va a transmitirse, comienza el descenso o cascada de la información a todos los niveles organizativos, asumiendo el mando directo un protagonismo importante.

FASE 4: Validación.

Después de un período de tiempo en que se han puesto en marcha las acciones de comunicación interna, deben evaluarse los resultados, al objeto de confirmarlos o mejorarlos.

La validación de las acciones puede hacerse de dos formas:

- **Directamente.** Implantadas todas las fases del Plan de Comunicación Interna, se realizará un cuestionario entre una muestra aleatoria de la plantilla para determinar su éxito y el grado de conocimiento de sus mensajes. Es recomendable los cuestionarios directos y las entrevistas individuales.
- **Indirectamente.** A través de acciones puntuales en las que se solicite participación de las personas, puede determinarse el grado de aceptación del Plan de Comunicación Interna. Este tipo de acciones puede realizarse puntualmente en el transcurso del programa, sin necesidad de esperar al término de su implantación. Dichas acciones son la determinación de unos criterios ciertos de medida [p.ej. rapidez, calidad, presentación, credibilidad, anticipación prensa, vinculación mandos,...] y diseño de actividades que favorezcan la participación.

Quiero advertir que es realmente difícil medir o evaluar el éxito de los programas de comunicación interna.

4. Filosofía del Plan de Comunicación Interna.

En términos generales, la filosofía de este programa queda reducida en las siguientes ideas:

- **Temas.** Se van a transmitir a todas las personas aquellos temas que afectan a la organización en su conjunto y que están directamente relacionados con la dirección.

Existen dos momentos que determinan los mensajes que deben transmitirse a la organización:

1. **En la etapa de lanzamiento,** momento que se intentará dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿quiénes somos? ¿quiénes queremos ser? ¿qué estamos haciendo? Con ello se dará explicación al proceso de cambio emprendido y se transmitirán la misión y los principales valores y mensajes corporativos.
 2. **En la etapa de implantación.** La comunicación de las noticias que periódicamente vayan surgiendo se ligará siempre a cualquiera de los valores con los que la empresa quiera involucrar a sus empleados.
- **Transmisores.** El principal protagonista de este Plan es la propia línea jerárquica de mando. No se crean estructuras paralelas, sino que la propia línea de mando es la que asume las principales responsabilidades de comunicación, aunque para ello cuenta con un órgano de apoyo que pudiera ser un responsable de Comunicación Interna.
 - **Procedimientos de comunicación.** Este Plan se ocupa de establecer procedimientos formalizados, con asignación concreta de responsabilidades, para crear un hábito de comunicación en la organización y para evitar que la comunicación quede exclusivamente al arbitrio de la buena voluntad de las personas.
 - **Segmentación.** El programa prevé la segmentación en dos niveles:
 1. **De contenidos.** Los niveles superiores recibirán más información que los niveles de base, aunque todos los niveles de la organización recibirán la misma base informativa.
 2. **De forma.** Los niveles superiores y mandos recibirán las informaciones mediante instrumentos personalizados.

- **Creación de canales.** La finalidad última del responsable de Comunicación Interna es la de crear y mantener los canales de comunicación, es decir, poner los medios y facilitar que la información esté al alcance de todos, de manera fácil, accesible, clara y con auténtica vocación de servicio del Cliente Interno.
- **Marketing Interno.** El Plan de Comunicación Interna toma como base metodológica de trabajo las técnicas del marketing interno. Bajo esta filosofía, la idea central es que, de igual manera que se hacen grandes esfuerzos en tiempo y en presupuesto para dar a conocer una organización a sus clientes finales, también es necesario canalizar parte de estos esfuerzos para dar a conocer la organización a sus Clientes Internos.

Para ello, es conveniente seguir el esquema del *Marketing Mix*: primero, definir un producto interno; segundo, investigar el mercado interno; tercero, definir una política de distribución, creando con ella canales de comunicación, por último, definir una política de promociones, en función de qué mensajes son los que en cada momento desean transmitirse.

Esta metodología exige también utilizar, para los aspectos relacionados con la comunicación, los conceptos de calidad de servicio interno, detección de necesidades y satisfacción del cliente.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, JOHN (1986), «What's blocking upward communications», *Personnel Administration*, enero-febrero de 1986, [en RODRÍGUEZ PORRAS, 1990].
- ANDREU PINILLOS, ALBERTO (1993), «Adelantando a la prensa», *Capital Humano*, Núm. 58, págs. 35-40.
- ANDREU PINILLOS, ALBERTO (1994), «Marketing Mix para un programa de Comunicación Interno», *Capital Humano*, Núm. 66, 26-34.
- ARGYRIS, CHRIS (1973), *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*, AddisonWesley, Reading, Mass [en RODRÍGUEZ PORRAS, 1990].
- BANNEL, YVES (1989), *Comunicación y Marketing Interno: La Revolución de Hoy*, Colección Grupo ICSA, Madrid.
- BARNARD, CHESTER I. (1959), *Las Funciones de los Elementos Dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, (original, 1938).
- BARRANCO, FRANCISCO JAVIER (1993), *Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación*, Pirámide, Madrid.

- BENNIS, WARREN (1966), *Changing Organizations*, MacGraw-Hill, Nueva York, [en RODRÍGUEZ PORRAS, 1990].
- BENNIS, WARREN (1973) *Desarrollo Organizacional: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas*, Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, (original 1969).
- BERTALANFFY, LUDWING VON (1976), *Teoría General de Sistemas*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, (original, 1968).
- BERTALANFFY, LUDWING VON (1979), *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas*, Alianza Editorial, Madrid.
- BRETHER, ROBERT D. (1972), *La Comunicación en la Dirección de las Empresas*, Seix Barral, Barcelona.
- CALATRAVA, A. (1993), «Planes de acogida a nuevos empleados», *Nueva Empresa*, Núm. 372, págs. 40-46.
- CHIQUERO, LORENZO (1989-1990), «Comunicación Interna», *Capital Humano*, N.º 18-22.
- CORES, CARMEN (1991), «Comunicación. CEPESA: Una experiencia en Comunicación Interna», *Capital Humano*, Núm. 38, págs. 23-29.
- DAVIS, KEITH (1988), *El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*, McGraw-Hill, Nueva York.
- DOWNS, ANTHONY (1967), *Inside Bureaucracy*, Boston, Little, Brown, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- ELORRIAGA, ALBERTO (1994), «El Marketing Interno en las Empresas de Servicios», *Marketing y Ventas*, Marzo, 1994, págs. 50-58.
- ENRICK, N. L. (1978), «Modernos Sistemas de Información», *Alta Dirección*, Núm. 79, Págs. 247-276.
- ETZIONI, AMITAI (1986), *Organizaciones Modernas*, Noriega Ed. (original, 1964).
- FERNÁNDEZ, PEDRO IGNACIO (1991), «La comunicación interna en la empresa», *Capital Humano*, Núm. 41, pág. 54.
- FERRER PÉREZ, L. (1976), *Guía Práctica del Desarrollo Organizacional*, Ed. Trillas, México.
- FRÍAS, ROSARIO y KAUFMANN, ALICIA (1992), «Infoesclerosis o comunicación organizativa», *Capital Humano*, Núm. 43, pág. 14.
- FRIEDLANDER, F. y BROWN, L.D. (1974), «Organizational Development», *Annual Review of Psychology*, 1974, págs. 313-341, [en ROBBINS, 1987].

- GONDRAND, FRANÇOIS (1978), *Práctica de la información dentro de la empresa*, Madrid, (original, 1975).
- GONZALO MOLINA, PABLO (1989), *La Comunicación Interna en la Empresa*, Ed. de la UCM, Madrid.
- GULICK, LUTHER y URWICK, LYNDALL F. (1973), *Ensayos sobre la Ciencia de la Administración*, Escuela nacional de Administración Pública, Madrid (original, 1937).
- HICKS, H. G. (1967), *The Management of Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill. [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- JUSTICIA, ANTONIO (1991), «La gestión de la comunicación interna», *Capital Humano*, Núm. 37, págs. 14-18.
- JUSTICIA, ANTONIO (1992), «¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?», *Capital Humano*, Núm. 41, pág. 27.
- KATZ, DANIEL. y KAHN, ROBERT L. (1977), *La Psicología Social de las Organizaciones*, (original, 1966).
- KATZ, ELIHU y LAZARSELD, PAUL (1955), *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- LAWRENCE, PAUL R. y LORSCH, JAY W. (1973), *Organización y ambiente*, Editorial Labor, Barcelona, (original, 1967).
- LEAVITT, HAROLD J. (1951), «Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Núm. 46, págs. 38-50, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- LEAVITT, HAROLD J. y OTROS (1973), *The Organizational World*, Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- LESIEUR, FREDERICK (1958), *The Scanlon plan a frontier in labor-management cooperation*, The M.I.T. Press, Cambridge, Mass.
- LIKERT, RENSIS (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, Nueva York, [en RODRÍGUEZ PORRAS, 1990].
- LIKERT, RENSIS. (1969), *El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración*, Ed. Deusto, Bilbao, (original, 1967).
- LIKERT, RENSIS (1977), «Past and Future Perspectives on System 4», *Proceedings of the Academy of Management*, Orlando, Florida, [en ROBBINS, 1987].

- GIBB, JACK R. (1964), *Is Help Helpful?*, Forum, [en RODRÍGUEZ PORRAS, 1990].
- MCGREGOR, DOUGLAS (1967), *The Profesional Manager*, McGraw-Hill, Nueva York [en RODRÍGUEZ PORRAS].
- MILLER, JAMES G. (1972), «Living Systems: the Organization», *Behavioral Science*, 17, págs. 1-182, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- MOONEY, J.D. y REILEY, A.C. (1947), *The Principles of Organizations*, Harper and Row, New York, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- PABLO, I. (1982), «Un sistema de información y decisión para la Alta Dirección», *Técnica Contable*, Año XXXIV, Núm. 399, Marzo de 1982, págs. 103-107.
- PARKINSON, C.N. y ROWE, NIGEL (1977), *Communicate*, Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, N.J., [en RODRÍGUEZ PORRAS, 1990].
- PERROW, CHARLES (1970), *Organizational Analysis: a Sociological View*, Tavistock Publications, London.
- PERROW, CHARLES (1972), *Complex Organizations, A Critical Essay*, Scott Foresman, Glenview, Ill., [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- PITA, ANDRÉS (1991), «La comunicación en un proceso de fusión», *Capital Humano*, Núm. 38, págs. 8-12.
- PITA, ANDRÉS (1994), «El Defensor del Empleado: Un cauce alternativo de soluciones personales», *Capital Humano*, Núm. 66, 10-18.
- ROBBINS, STEPHEN P. (1987), *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, Prentice Hall Hispanoamericana, México (original 1986).
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. (1990), *El Factor Humano en la Empresa*, Ed. Deusto, Bilbao.
- ROETHLISBERGER, FRITZ L. y DICKSON, WILLIAN J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- ROGERS, CARL R. y ROETHLISBERGER, F.H. (1952), «Barriers and Gateways to Communication», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1952, [en RODRÍGUEZ PORRAS].
- ROGERS, EVERETT M. y AGARWALA-ROGERS, R. (1980), *La Comunicación en las Organizaciones*, McGraw-Hill, México, (original, 1976).
- RONDA, CARLOS (1992), «Los Mandos Medios como Núcleo de la Comunicación», *Capital Humano*, Núm. 47, págs. 11-30.

- SCHEIN, EDGAR H. (1973), *Consultoría de Procesos: su Papel en el Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, (original, 1969).
- TAYLOR, FREDERICK W. (1970), *Management Científico*, Oikos-Tau, Barcelona, (original, 1911).
- TICHY, NOEL (1973), «An Analysis of Clique Formation and Structure in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 18, págs. 194-208, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- THOMPSON, JAMES D. (1967), *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York, McGraw-Hill, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].
- VALERO, BLANCA y RENTER, JOSE M.^a (1993), «Comunicación Dinámica», *Capital Humano*, Núm. 52, págs. 10-13.
- WIENER, NORBERT (1950), *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*, Houghton Mifflin, Boston, [citado en ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980].