



**Mónica Cecilia Lo Presti**  
**Claudia Alejandra Viadana**  
**María Lourdes Zubeldía**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración,  
Escuela de Administración.*

## **ARTICULACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS DISEÑOS ESTRUCTURALES.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Nos hemos abocado al estudio de un elemento vital en lo que concierne a las estructuras administrativas, procurando efectuar a través del mismo un aporte práctico a nuestra disciplina. La comunicación es un proceso interpersonal subyacente en toda estructura organizativa y como tal está influido por la carga subjetiva que lleven a él los interlocutores. La eficacia con que se comunica depende del proceso y la estructura de comunicación.

En todas las organizaciones se desarrolla este proceso comunicativo-informativo, siendo su principal objetivo arribar al resultado deseado. Esto será posible en la medida que, quienes definan las políticas, sepan comunicar a toda la organización las pautas generales a seguir para la obtención de dicho resultado.

El subsistema de comunicación es el que suministra información a todas las unidades de la organización y, de ese modo, logra ser el medio a través del cual se integra la actividad organizada, se modifica la conducta de los distintos integrantes, se efectúa el cambio, se hace productiva la información, se cumplen las metas.

### **2. LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN COMO VÍNCULO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

#### **2.1. El proceso de comunicación: Conceptos generales. Elementos que lo integran.**

El término comunicación proviene del latín "communicatio", que significa participación, poner en común, compartir. Podemos decir que la comunicación se define como la transferencia de información entre dos interlocutores, proceso en virtud del cual los actores intervinientes interpretan el significado de la información transmitida. Comunicar no es sólo informar.

Informar es emitir mensajes que describen y analizan realidades naturales, artificiales y humanas: situaciones, hechos, tendencias, datos técnicos o científicos, predicciones, sucesos, etc. Hay comunicación cuando la información emitida es adecuadamente entendida por el receptor, de forma tal que lo que estaba en la mente del emisor coincide con lo que acaba por estar en la mente del receptor.

Como la emisión puede hacerse de muchas maneras y en muchos lenguajes, uno de los puntos importantes de la comunicación es el proceso de codificación, en el cual el emisor elige el conjunto de signos para transmitir la idea o información. Los códigos están formados por signos de diferente naturaleza: sonidos, signos escritos, gestos, imágenes, símbolos,



signos de pertenencia a un grupo, etc. La información, idea o concepto que se desea transmitir se denomina significado y el signo elegido para tal transmisión, significante.

Al elegir el código a utilizar, el emisor le da sentido a su mensaje y este sentido está compuesto de distintos elementos: el conjunto de imágenes de lo que vio o vivió, la lengua, que es la relación de un signo convencional con las imágenes almacenadas en la memoria. El entorno social en el cual el emisor se ha desarrollado lo nutre de imágenes y de signos y cuanto más rico sea el lenguaje utilizado, mejor expresaremos lo que pensamos y sentimos.

El significante o signo remite al referente (hecho, suceso, objeto real). El emisor elegirá un significante que exprese lo más adecuadamente el significado que desea transmitir y el receptor interpretará el significante buscando en su memoria la imagen más cercana correspondiente a ese significante. Para que pueda establecerse una comunicación, es indispensable que los actores del proceso comunicacional participen al menos en parte de los mismos referentes.

En la asignación de sentido al mensaje el emisor puede utilizar signos denotativos, que expresan ideas, conceptos, información relativamente común a una comunidad lingüística) o signos connotativos, que tienen un significado distinto del que enuncia el diccionario, pero que son reconocidos por los receptores del mensaje y compartidos tanto por el emisor y el receptor.

## **2.2. El proceso de comunicación: la cognición y los modelos mentales.**

El proceso cognitivo es el punto de partida en la elección de las representaciones lingüísticas para la transmisión de información, ideas o conceptos. Por eso es importante analizar los elementos que intervienen en dicho proceso:

\* Un mundo real que contiene un ilimitado número de potenciales acontecimientos que estimulan el proceso del conocimiento.

\*Una persona que capta selectivamente dichos acontecimientos y los interpreta y evalúa a través de una serie de atributos cognitivos adquiridos a lo largo de su vida y que, una vez conformados, permanecen relativamente estables.

La conducta humana no es la respuesta inmediata a un estímulo externo, sino que viene determinada por la interpretación que el sujeto realiza de ese hecho o acontecimiento. Por eso, las experiencias individuales no son intercambiables y de esta diversidad de las experiencias deriva tanto la riqueza como la dificultad de las relaciones humanas.

Las diversas experiencias dan origen a las diferentes aptitudes. En efecto, para crear alguna cosa, ante todo debemos construir una representación de la misma, una imagen y para ello necesitamos una determinada cantidad y calidad de información. La creatividad equivale a reunir determinadas informaciones de una manera que no es habitual y esto requiere una buena aptitud para construir representaciones.

Una representación puede concernir tanto al propio sujeto como a su entorno; del mismo modo, una imagen también puede representar elementos interiores o exteriores a la persona.

Las palabras, que son también representaciones, traducirán esto. Quien escribe, construye una representación lingüística y quien lee, edifica su propia representación de las situaciones evocadas, a partir de las palabras que corresponden a representaciones que le son personales. Cuando un texto escrito hace participar más al lector, éste podrá crear más imágenes y dar un sentido a aquello que se le propone.



De modo que las representaciones de las experiencias están en la base de la construcción de los criterios y de las creencias, de los modelos mentales, en función de los cuales actúan las personas. Si se admite la existencia de una representación hecha de imágenes sensoriales (visuales, auditivas, gustativas, etc.) y de sus respectivas representaciones lingüísticas, se puede comprender cómo intervienen las diversidades culturales y las diferencias individuales creando desemejanzas entre las palabras y aquello a lo que éstas se refieren.

En razón de lo apuntado, hay un acuerdo general en afirmar que una buena transmisión de información pasa por una exploración del sentido que cada uno otorga a las palabras que emplea.

Ahora bien, cada uno se expresa a través del juego de las representaciones lingüísticas y sensoriales. Las primeras son compartidas por las personas que utilizan una misma lengua y las segundas, individuales, expresables a través de las palabras y más o menos transmisibles.

No se pueden separar las representaciones sensoriales de las representaciones lingüísticas. En efecto, el lenguaje sirve para expresar hechos o acontecimientos perceptibles en el plano sensorial. Muchas veces podemos expresar lo que vivimos con palabras; pero otras veces las palabras no alcanzan para describir una experiencia y nos vemos precisados a expresarnos de otras maneras. Por el hecho de poseer una significación subjetiva, las palabras sólo traducirán imperfectamente aquello que deben describir. La comunicación debe amortiguar la distancia entre una experiencia y representación lingüística.

En la organización los modelos mentales están representados por la cultura, esto es por el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros, que sirven de orientación a la conducta individual dentro de la organización.

Si nuestro objetivo es que exista una buena comunicación, debemos reconocer la influencia que tienen en ella tanto los modelos mentales de los individuos como la cultura propia de la organización.

Por todo esto, es muy fácil que no exista coincidencia o congruencia entre la imagen que quiere transmitir el emisor y la que comprende el receptor. Entonces el emisor recurre a frases, que combinan distintos signos, para hacerse entender.

De modo que, de acuerdo a las características del proceso de comunicación descripto, como la información supone conocimientos, es susceptible de ser compartida por muchos receptores. Sin embargo, nunca es "neutra", pues está hecha y emitida con unos criterios previos de selección y valoración que han sido relevantes para el informador; contiene de por sí valores implícitos o explícitos.

Trataremos de redefinir la comunicación dentro de este contexto. Comunicar es más que informar, no es un puro "decir", sino un decir algo a alguien, un tener en común lo dicho. Comunicar es dialogar, dar una información a alguien que la recibe y la acepta como suya, y que responde. Se trata de un acto de relación interpersonal dialogado, en el cual se comparte algo que involucra factores objetivos (transmisión de una información) y factores subjetivos (valores, estados de ánimo), que la condicionan.

Asignamos por tanto al proceso de comunicación una identificación con el diálogo. Siempre, el hecho de que alguien escuche, convierte el acto de emitir información en un cierto diálogo. No basta informar, sino que hay que dar al receptor la posibilidad de que responda. Si la comunicación no tiene en cuenta al destinatario, no es tal, puesto que comunicar es una forma de dar y de compartir, en la que están presentes el que habla y el que escucha: la verdadera comunicación es recorrer el camino hacia el otro. Esto es lo que marca



la diferencia con la mera información, que es simplemente emitir un saber objetivo que queda ahí para ser consultado.

1

### 3. LOS AXIOMAS DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

Veremos algunas propiedades simples de la comunicación que encierran consecuencias interpersonales básicas, estas propiedades son principios claros y evidentes que no necesitan demostración, pero teniendo en cuenta que son definidos de una manera informal, preliminar y que su origen surge de observaciones muy variadas de los fenómenos de la comunicación.

\* PRIMER AXIOMA: no es posible no comunicarse.

Toda conducta es comunicación, no es necesario una unidad-mensaje monofónico, sino un conjunto fluido y multifacético de modos de conducta, por ejemplo verbal, tonal, postural, contextual, etc.

El intento de no comunicarse tiene consecuencias muy amplias, más aún si esto se da en un ámbito organizacional o institucional, generalmente movido por el deseo de evitar todo compromiso inherente a toda comunicación, es decir, define la manera en que el emisor concibe la relación con el receptor y viceversa.

Es imposible que dos personas dejen de comunicarse, porque actividad o inactividad, palabras o silencios tienen valor de mensaje, y como tal influyen sobre los demás, quienes, con palabras o silencios también responden a los mensajes y por lo tanto comunican, pues toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, no pueden dejar de comunicarse, porque no existe la no-comunicación.

Frente a un mensaje, tenemos un número de reacciones posibles: aceptar la comunicación, rechazarla, descalificarla, tener un síntoma, "negar" que nos comunicamos.

\* SEGUNDO AXIOMA: toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación.

El contenido debe entenderse como lo referencial, los "datos" de la comunicación, la información (al margen de que sea verdadera o falsa, válida, no válida o indeterminable). Y lo relacional debe entenderse a partir del contexto en el que la comunicación tiene lugar, es lo conativo, se refiere a la relación entre los comunicantes, la cual puede expresarse en forma verbal, gritando, sonriendo o de muchas otras maneras.

La capacidad para metacomunicarse en forma adecuada constituye una condición sine qua non de la comunicación eficaz y está íntimamente relacionada con el problema de la percepción del self y del otro.

En toda comunicación hay distintos grados o proporciones de acuerdo en contenido y de acuerdo en lo relacional, y esta proporción es lo que definirá las distintas calidades de comunicación, será interesante ver las variantes y analizarlas si fuera necesario.

\* TERCER AXIOMA: la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes.

---

<sup>1</sup> Watzlawick, Beavin y Jackson, TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN. Editorial Tiempo Contemporáneo S.A. Buenos Aires, 1971. Págs. 49 a 71.



En un secuencia prolongada de comunicación, los participantes puntualizan la secuencia de modo que uno de ellos tiene la iniciativa, predominio, dependencia, etc. Es decir establecen entre ellos patrones de intercambio (acerca de los cuales pueden o no estar de acuerdo) y dichos patrones constituyen reglas de contingencia con respecto al intercambio de refuerzos (considerando la secuencia estímulo-respuesta- refuerzo). La falta de acuerdo con respecto a la puntualización de las secuencias es la causa de incontables conflicto en las relaciones, por la incapacidad de pautar las interacciones.

\* CUARTO AXIOMA: los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones

El hombre es el único organismo que utiliza los dos modos de comunicación, donde supuestamente el contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominantemente analógico. Al combinar los dos lenguajes, traduce del modo digital al analógico y viceversa, lo cual trae ciertas dificultades como pérdida de información en la traducción del digital al analógico, o falta de palabras al hablar de una relación.

\* QUINTO AXIOMA: todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad o en la diferencia.

En los dos casos, es importante destacar el carácter de mutuo encaje de la relación en la que ambas conductas, distintas pero interrelacionadas, tienden a favorecer a la otra, cada participante se comporta de una manera que presupone la conducta del otro.

Estas dos formas de interacción si se mantienen puras llevan al colapso del sistema, por ello es necesario que dentro de una pauta simétrica se puedan introducir interacciones complementarias o dentro de una pauta complementaria se puedan introducir interacciones simétricas.

Existen patologías potenciales en estos modos de relaciones, como escaladas en la simetría, rigidez en la complementariedad, pero las comunes se dan en las relaciones complementarias, donde existen desajustes importantes que llevan a la desconfirmación de la persona.

#### **4. DIFICULTADES COMUNICACIONALES**

En el análisis del proceso comunicativo nos encontramos con ciertas dificultades: en primer lugar aquellas relacionadas con la estructura formal de la organización (los canales formales, la estructura de autoridad, la asignación de funciones etc.), y en segundo lugar aquellas relacionadas con la estructura informal, que se asienta básicamente en las relaciones interpersonales.

Éstas involucran distintas concepciones y visiones de lo que coincidimos en llamar realidad. La realidad es toda evidencia de lo que la cosa es realmente, y la comunicación es el modo y manera de describirla e informar sobre ella. Cabe destacar que solemos mezclar dos conceptos muy distintos de la realidad. El primero se refiere a las propiedades puramente físicas de las cosas y por ende objetivamente constatables y el segundo afecta exclusivamente a la adscripción de un sentido y un valor a estas cosas, y en consecuencia a la comunicación.



Describimos a continuación tres dificultades originadas a partir de las relaciones interpersonales:

#### 4.1. La confusión

Ésta surge al adscribir una determinada significación a una señal concreta. Si esta adscripción no es reconocida por todos aquellos que utilizan dicha señal, se genera confusión. La misma surge por problemas de tipo semántico o por estar inserta en la estructura misma del mensaje transmitido.

Si tenemos en cuenta que todo comportamiento en presencia de otro tiene carácter de comunicación, de transmisión de información, comprenderemos fácilmente el amplio espacio que se abre a la confusión e incluso al conflicto en el ámbito del lenguaje no verbal. Las posturas, la expresión facial, la inflexión de la voz, la cadencia y el ritmo de las palabras mismas y cualquier otra manifestación analógica, son indicadores comunicacionales que inevitablemente aparecen en cualquier contexto en el que tenga lugar una interacción.

La confusión siempre es la consecuencia de una comunicación defectuosa, que deja sumido al receptor en un estado de incertidumbre o de falsa comprensión, que desencadena una reacción de búsqueda de causas o motivos que arrojen luz sobre la incertidumbre y la sensación de inseguridad que esta produce. En general, en situaciones confusas, el receptor tiende a asirse del primer punto concreto de apoyo y a atribuirle, por tanto, una importancia y validez superior a las que en realidad posee, incluso cuando el punto de apoyo en cuestión es totalmente erróneo o insignificante. Muchas veces se prefiere una visión de la realidad que esté acorde con las propias convicciones, en vez de adecuar la imagen del mundo a los hechos innegables.

La incertidumbre creada por la confusión desencadena entonces una inmediata búsqueda de orden entre los distintos mensajes contradictorios que se han recibido. Esta búsqueda de orden lleva a adjudicar una relación inmediata y perceptible entre un comportamiento y los resultados que se siguen, cuando en realidad puede no existir tal relación. A esto podemos añadir que en el curso de los acontecimientos, en el proceso de búsqueda de orden, aún cuando no se menciona expresamente un determinado comportamiento, el mero hecho de producirse crea un precedente, y en consecuencia, introduce una regla. El quebrantamiento de estas normas tácitas no se considera aceptable, o por lo menos se lo tiene por incorrecto, incluso en los casos en que por las razones que fuera, ninguna de las dos partes tuviera conciencia de esta regla en tanto que tal.

#### 4.2. La interdependencia desatendida

Cuando la comunicación se apoya en una concepción de la realidad compartida por las dos partes, la interdependencia es un factor que actúa en forma positiva. Por el contrario, el fenómeno de la interdependencia se convierte en un escollo, cuando la comunicación no se concreta.

El éxito de esta interdependencia reside en la correcta valoración de la concepción de la realidad del otro, es decir, en mi correcto análisis de lo que el otro hará porque reflexiona sobre lo que yo haré porque he reflexionado sobre lo que él hará<sup>2</sup>.

Existen buenas razones para suponer que la causalidad de las relaciones es circular y que del mismo modo que toda causa produce y condiciona el efecto, también todo efecto se convierte, a su vez, en causa y actúa, en consecuencia, sobre su propia causa. De modo

---

<sup>2</sup> Watzlawick, P. ¿ES REAL LA REALIDAD?. Editorial Herder S.A. Barcelona, 1979. Pág. 129.

que en primer lugar es muy importante tomar conciencia de aquello que nosotros mismos generamos al comunicar y en segundo lugar, tomar conciencia del sentido que se genera para el interlocutor. Esto último implica: desarrollar la calidad de la escucha y el dominio de un lenguaje destinado a estructurar la experiencia del interlocutor.

Las relaciones entre individuos o grupos se puede analizar teniendo en cuenta dos patrones: interacción simétrica y complementaria. En la primera, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca, sea debilidad, fuerza, bondad o maldad. Se caracteriza por la igualdad y la diferencia mínima. En cambio, en la interacción complementaria, la conducta de uno complementa la del otro, está basada en la máxima diferencia. Uno ocupa la posición superior o primaria, y el otro inferior o secundaria, y no siempre coincide con la cadena formal de autoridad.

Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad (simetría) o en la diferencia (complementaria).

#### **4.3. La falta de datos**

En ocasiones, nos vemos obligados a tomar decisiones en base a información limitada o parcial, y para subsanar esto reiteradamente recurrimos a elementos que, aunque no comprobables objetivamente, sirven como sustento a la decisión o actitud finalmente asumida. Estos elementos podrían ser a mero título enunciativo los rumores, suposiciones, intuiciones, creencias, etc. que afectan en última instancia el comportamiento humano introduciéndole variables desconocidas y de difícil consideración. Cabe resaltar, entonces, que existe una radical diferencia de resultados a los cuales se puede llegar de acuerdo a una previa y personal concepción de la realidad.

El orden y el caos no son verdades objetivas, sino que, al igual que otros muchos aspectos de la realidad, son dimensiones o valores que dependen de la perspectiva del observador. Decía Wittgenstein: "Lo que no podemos pensar, no podemos pensarlo y, por lo tanto, no podemos decir lo que no podemos pensar"<sup>3</sup>

Sólo podemos pensar y concluir en función de los datos y conocimientos de que disponemos, siendo imposible hacerlo en función de algo que se ignora

#### **4.4. Consecuencias de las dificultades comunicacionales.**

Hasta ahora nos hemos referido a situaciones en las que un mensaje no llega a sus destinatarios en la forma intentada por el comunicante, porque perturbaciones de distinto tipo en su transmisión lo hicieron imposible. Podemos entender una frase, una actitud, un orden, pero no comprenderla. Entender significa ponerse en el lugar del otro. Comprender es una operación más compleja que significa abrazar, incorporar los intereses del otro como si fueran propios.

La capacidad para comunicarse en forma adecuada constituye no solo condición sine qua non de la comunicación eficaz, sino que está íntimamente vinculada con el complejo problema de la percepción del yo y del otro. Los escollos descriptos anteriormente dan origen a las siguientes reacciones:

1- rechazo de la comunicación: Una persona puede hacer sentir a otra que no le interesa conversar, da lugar a un silencio tenso e incomodo, se ha evitado una relación.

---

<sup>3</sup> Ibídem. Pág. 78.



2- aceptación de la comunicación: Una persona quiere saber pensamientos, sentimientos y creencias de otra. Una vez que esta comenzó a responder, le resultará cada vez más difícil detenerse.

3- descalificación de la comunicación: abarca autocontradicciones, incongruencias, cambios de tema, tangencializaciones, oraciones incompletas, malentendidos, estilo oscuro o manierismo idiomático, interpretaciones laterales de la metáfora, interpretaciones metafóricas de expresiones literales, etc. Una persona que se siente atrapada en una situación en la que está obligada a comunicarse pero desea evitar el compromiso inherente a toda comunicación, recurre a este tipo de comunicación.

4- el síntoma como comunicación: fingir sordera, somnolencia, ignorancia del idioma o cualquier otra incapacidad o deficiencia que justifique la imposibilidad de comunicarse. Pero sabe que está engañando al otro. Lo perfecto es convencerse a sí mismo de que se encuentra a merced de fuerzas que están más allá de su control y se libera de la censura y los remordimientos de su propia conciencia con un síntoma (neurótico, psicosomático o psicótico).

5- distintos modos de desacuerdo: podríamos analizar distintas combinaciones de desacuerdo relacionado con el contenido del mensaje y el nivel de relación de los interlocutores:

a- Los interlocutores pueden estar en desacuerdo en el contenido y en el nivel relacional.

b- Están en desacuerdo en el contenido, pero ello no perturba su relación. Quizás sea la forma más madura de manejar el desacuerdo, acuerdan estar en desacuerdo. La relación es cálida y de apoyo mutuo mediante una alternancia flexible de intercambios simétricos y complementarios. Si bien algún detalle peyorativo con respecto al otro, no parece poner en peligro la estabilidad de su relación y la mutua confirmación de sus roles.

c- Están de acuerdo en el nivel de contenido, pero no en el relacional. La estabilidad de su relación se verá amenazada en cuanto deje de existir la necesidad de acuerdo en el nivel de contenido.

d- Confusiones entre "contenido y relación". Se intenta resolver un problema relacional en el nivel de contenido, o en una reacción frente a un desacuerdo objetivo con una variación del reproche básico.

e- Situaciones en la que una persona se ve obligada a dudar de sus propias percepciones en el nivel de contenido, a fin de no poner en peligro una relación vital con otra persona.

## 5. LA COMUNICACIÓN EFICAZ

Para lograr una comunicación eficaz debemos actuar sobre la calidad de escucha de los sujetos participantes del proceso de comunicación.

Por un lado, es necesario que el emisor atienda a las características de su interlocutor de manera de generar en éste la capacidad de comprensión del mensaje emitido, sin dejar de lado la elección del canal adecuado. Por el otro, se debe admitir que cada interlocutor da un sentido a los mensajes que recibe, lo que implica reconocer su parte de creatividad en la comunicación.

En efecto, el receptor tiende a evaluar, a hacer inferencias y suposiciones sobre el mensaje emitido y sobre las intenciones del emisor, que quizás no sean las verdaderas.

Sin embargo, tanto el emisor como el receptor son creadores de sentido en un marco que así lo permita. Dicho marco emergerá a partir de datos y actitudes que se observen en



el emisor y que les permita acotarlo. Sobre el tema Carl Rogers, señala que "La comunicación real se da ..., cuando escuchamos y comprendemos. Escuchar de modo que veamos la idea y actitudes expresadas desde otro punto de vista, para sentir como el otro, para adoptar su marco de referencia en relación con aquello de lo que está hablando"<sup>4</sup>.

En síntesis, diremos que para lograr una comunicación eficaz, ésta debe generar empatía mutua entre los comunicantes. Las comunicaciones empáticas implican aceptación por parte del receptor, ya que crecen las probabilidades de que la comprensión coincida con el sentido que desea transmitir el emisor.

### 5.1. Principios.

El proceso comunicativo tiene características propias que definen la dinámica de la organización, impidiendo o articulando los cambios evolutivos implícitos en toda relación humana, que conducirán a la definición de los objetivos y su posterior puesta en acción.

Ahora bien, esta cadena de comunicación se ve entorpecida por los "escollos" ya analizados. Se hace preciso, entonces, buscar mecanismos para salvarlos y aún hacerlos útiles en este proceso.

Siguiendo a Catherine Cudicio<sup>5</sup>, enunciaremos cuatro principios, aplicándolos específicamente a nuestro tema:

a) Principio de congruencia: Para reducir los efectos de la confusión, es necesario que el emisor se percate de su existencia y no envíe mensajes contradictorios. Las comunicaciones analógicas son poderosas y deben concordar con la información transmitida de modo tal de no enviar mensajes del tipo "haz lo que digo y no lo que yo hago". En el caso de ambigüedades en los términos utilizados, se recomienda un lenguaje simple y directo para asegurarse que los conceptos importantes sean comprendidos por el receptor. De modo que es importante pedir la confirmación de los puntos centrales del mensaje para corroborar la comprensión del mismo.

b) Principio de acuerdo: El emisor debe ser consciente de que él es el principal interesado en que el mensaje llegue con el sentido por él asignado para disminuir las dificultades generadas por la interdependencia. En efecto, en función de la interdependencia, él mismo se verá afectado por una mala interpretación del mensaje. Por lo tanto, es el emisor quien debe generar en el receptor la capacidad de escuchar y de comprender; esto es, debe generar un ambiente propicio para la comprensión, eligiendo adecuadamente el canal a utilizar, el momento y el lugar para emitir el mensaje.

c) Principio de experiencia: Este principio concierne a la distancia entre la representación mental de una experiencia y dicha experiencia en el otro. Muchas veces el emisor, a partir de sus conocimientos, transmite un mensaje que resulta incomprensible para el receptor porque este último carece de elementos que le permitan asirse del mensaje transmitido por el emisor tal como éste lo emitió, porque faltan datos, porque nunca ha realizado esa tarea, porque no tiene la capacitación adecuada, etc. Por ejemplo: en el contexto de las acciones de consejo o auditoría, el respeto del principio de experiencia esté ligado al grado de

---

<sup>4</sup> Rogers C. Y Roethlisberger, F. BARRIERS AND GATEWAYS TO COMMUNICATIONS. H.B.R. Julio-agosto 1952. Pág. 29.

<sup>5</sup> Cudicio, C. P.N.L. Y COMUNICACIÓN. LA DIMENSIÓN CREATIVA. Editorial Granica S.A. Barcelona, 1992. Págs. 126 a 150.



colaboración entre los consultores y las personas implicadas en el proceso. Cuanto más estrecha sea esta colaboración, más se comprometerán las personas, apropiándose así de las herramientas y de los dispositivos aportados por el consultor. Inversamente, cuanto mayor sea la distancia entre lo que los consultores proponen y lo que las personas implicadas entienden, más percibirán estas últimas los aportes de la misión de consejo como nociones abstractas, que les conciernen poco o nada.

d) Principio de pertinencia: Esto significa que no se puede influir en el receptor contraviniendo las pautas que rigen en su entorno. Un desconocimiento del mismo compromete gravemente cualquier intento de comunicación. Esto debe comprenderse como una parte importante a analizar en la cultura de la organización. El desconocimiento de estas reglas del juego, frecuentemente informales, del sistema de valores y de creencias, hace que la comunicación sea ineficiente e inadecuada. Sólo son aceptados los mensajes que se integran perfectamente al entorno cultural existente; las otras órdenes, políticas, objetivos, etc. son incomprendidos o desoídos, y por lo tanto abandonados.

## **6. LOS FACTORES DE CONTINGENCIA Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Podemos tomar estos principios como pautas generales a tener en cuenta cuando se intenta influir o modificar algo en el proceso de comunicación existente. Además, sostenemos que este proceso es el eje fundamental y a la vez invisible que atraviesa toda la estructura organizacional. Por esto consideramos que es imprescindible que la dirección superior esté consciente de la importancia del proceso de comunicación y de los mecanismos existentes a la hora del diseño de la estructura para hacerlo eficaz.

Sin embargo, en nuestra experiencia profesional comprobamos que en las organizaciones de nuestro medio, los analistas no integran el proceso de comunicación en la definición de sistemas de información, diseño de procedimientos administrativos y de estructuras jerárquicas, etc. En este trabajo se considera a la integración de los aspectos formales e informales como el punto fundamental para el éxito de cualquier clase de análisis organizacional y la implementación de las propuestas de cambio que surgen a partir del mismo.

En efecto, cabe preguntarse cómo influye la comunicación en las estructuras de las organizaciones. Para ello haremos un análisis de los distintos tipos estructurales condicionados por los factores de contingencia y, por último, resaltaremos aspectos sobresalientes de la influencia de la comunicación en estos tipos de estructuras

Analizar distintos factores que afectan la elección de un tipo de estructura en las organizaciones nace de afirmar que cada situación y cada organización constituyen un caso único y que, por lo tanto, el estilo de dirección, las técnicas y las funciones desarrolladas dependen de las circunstancias externas e internas que predominan en cada momento de la vida de las instituciones.

Esto quiere decir que no existe un único modelo al que deben adecuarse todas las organizaciones, sino que se pueden definir distintos modos de estructurarse dependiendo de diversos factores. La elección adecuada de los aspectos formales, en consonancia con los factores de contingencia, conlleva una mayor eficiencia, según lo han podido verificar distintas experiencias e investigaciones.



## 6.1. Estructura orgánica

Las estructuras orgánicas se dan en general en ambientes dinámicos y complejos, a excepción de aquellas organizaciones pequeñas, en las que el ambiente es simple, ya que un ambiente dinámico requiere una estructura flexible, que permita la adaptación y un ambiente complejo requiere una estructura descentralizada, que sepa captar las particularidades del entorno.

Otro factor de contingencia que las distingue es la edad y el tamaño, ya que generalmente se trata de organizaciones jóvenes y no muy grandes, puesto que el paso del tiempo y la cantidad de sectores da origen a comportamientos más formalizados.

Respecto del sistema técnico, generalmente será no regulado y sofisticado, porque cuanto más complejo sea el sistema técnico, más numerosos y más profesionales serán los sectores de asesoramiento y será necesario recurrir a descentralizar la estructura. Además, una mayor automatización en el nivel operativo elimina la mentalidad de control y deja margen para la coordinación informal, dando origen a una estructura orgánica.

En cuanto a los estilos de dirección, si el grupo es homogéneo y debe trabajar cohesionadamente, es más eficiente un líder orientado a las personas, ya que los reglamentos no bastan para asegurar un mínimo de interdependencia entre los elementos de la organización, indispensable para la producción del bien o del servicio, ni para responder a las necesidades de los individuos. Entonces interviene el poder carismático: al lado de la regla aparece un aspecto de atención hacia los individuos, sus problemas personales, sus deseos de crecimiento y perfeccionamiento, etc. Esta relación implica reconocimiento de una especie de don en el jefe, por lo que la organización deberá estar atenta a la formación de líderes, a la toma de decisiones en grupo y a la comunicación, en general.

Por otro lado, la existencia de expertos con conocimientos especializados genera estructuras descentralizadas, dado que la función de dirección que deben desarrollar no tiene que ver la definición tradicional de control (dar órdenes y supervisar), sino en su capacidad de enlace y negociación, coordinando lateralmente el trabajo entre los distintos grupos. Los expertos son capaces de aportar soluciones donde la reglamentación y la racionalización son reemplazadas por la capacitación, el conocimiento y la experiencia.

De modo que este tipo de estructura se basa en que el saber tiene que ser especializado y las personas con saber tienen que ser especialistas. Esto les da poder pero, además, plantea cuestiones básicas como un traslado del foco de atención desde lo producido, el entorno, etc., hacia la persona. La persona capacitada genera nuevas responsabilidades y exigencias.

El saber es el recurso más significativo: los tradicionales factores de la producción no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios, ya que pueden obtenerse siempre que haya saber. El saber, en este tipo de estructuras, se aplica al saber, es decir, definir qué nuevo saber se necesita, si es factible y qué hay que hacer para que sea eficaz: se aplica a la innovación sistemática. Ahora bien, para poder convertir los saberes en saber, se requiere que los especialistas hagan que su área de conocimiento sea comprensible.

La necesidad de organizarse para el cambio requiere también un alto grado de descentralización, ya que la organización debe tener una estructura capaz de tomar decisiones con rapidez, esto es, los centros decisorios deben estar próximos al problema, al mercado, a la tecnología y a todos los cambios que se producen en la sociedad. Es más, las organizaciones tienen que cambiar su demanda de conocimientos y destrezas.

Este modelo de organización se compone de especialistas del saber, por lo que ha de ser una organización entre iguales: ningún campo del saber tiene una jerarquía mayor que



otro. Por eso, la organización debe estar organizada como un equipo. Ahora bien, existen tres clases de equipos:

1- Los equipos en los que cada integrante tiene una función específica y fija. Por ejemplo, el departamento de ventas, el de compras, el de contabilidad, etc. en los que el proceso va pasando de un sector al otro y cada uno realiza la tarea a su modo.

2- Los equipos en los que si bien cada uno hace un trabajo específico, todos trabajan interdependientemente y para un objetivo común que constituye la razón de ser del equipo.

3- Aquellos equipos en los que cada componente se adapta a la personalidad, destrezas, fuerzas y debilidades de los otros integrantes. Cada uno tiene una actividad principal, pero no fija ni única.

## 6.2. Estructura mecanicista

Las estructuras mecanicistas se dan en presencia de ambientes estables y simples, por lo que es factible la utilización de sistemas técnicos regulados. A medida que el sistema técnico utilizado en los niveles operativos se vuelve más regulador, el trabajo será más rutinario y predecible, requiriéndose una mayor especialización y formalización de los operarios. Al estar normalizados los procesos, la organización se torna más burocrática, anulando el control sobre el propio trabajo y dejándolo en manos de los distintos sectores de contralor. Podría decirse que lo importante en este nivel de tecnología es la vigilancia y el control.

Respecto del estilo de dirección, si bien es difícil encontrar un en estilo puro, el que predomina en este tipo de estructuras es el propuesto por Weber, llamado burocrático o racional legal. Este poder se encuentra en las organizaciones medianas y grandes, en las que los reglamentos determinan las relaciones. Los subordinados acatan reglamentos como lógicos y el poder se acepta porque proviene de normas legales legitimadas por cada uno, en virtud del grado de pertenencia a la organización. Para ello es imprescindible contar con una estructura jerárquica inflexible, impersonal y altamente centralizada.

En la cultura burocrática tiene más importancia las tradiciones que el análisis puntual, la antigüedad es fuente de prestigio y es así que hay una fuerte resistencia a la innovación. Por ello genera conductas de carácter incrementalista, donde cambiar no es transformar sino agregar, asignándole prioridad a las formas y procesos sobre las misiones de la organización.

Lo importante es la producción o más bien la productividad. El saber se aplica a las herramientas, a los procesos y a los productos. Esto es lo que tecnología significa para la mayoría de las personas.

## 7. LA COMUNICACIÓN EN LOS DISTINTOS MODELOS ORGANIZACIONALES

Veamos ahora como se integra y presenta el proceso de comunicación en los dos tipos de modelos organizacionales tratados anteriormente.

En las estructuras de tipo orgánico suelen darse políticas de comunicación cruzadas y multidireccionales, que atraviesan áreas y jerarquías, tanto en sentido vertical como horizontal, con una forma de comunicar que incentiva el intercambio de información y la creatividad. En empresas con este tipo de estructuras sus directivos reconocen que la comunicación interna es un poderoso instrumento para mejorar los resultados de su empresa y lograr las continuas transformaciones que requiere el mercado. Se destacan las comunicaciones informales y de tipo verbal, que son necesarias para tomar las decisiones basadas en acuerdos y consultas en las que intervienen todos los miembros de la organización. Las consultas son necesarias dada la calidad de especialistas de los integrantes y de la interdepen-



dencia de los procesos de trabajo. Esta participación es la raíz de la ineficiencia de este tipo de estructuras y de los altos costos de comunicación.

Algunas organizaciones de carácter orgánico presentan una estructura centralizada, en la que el líder es capaz de comprender fácilmente los ambientes simples en los que se desempeña, haciendo posible la adaptación a los cambios del entorno y la innovación.

En ambos casos, los procesos de información-comunicación-decisión fluyen flexible e informalmente, adonde sea necesario para promover la innovación. A veces esto significa sobrepasar la cadena de autoridad formal, si es necesario.

En cambio, en las estructuras de tipo mecanicista los sistemas de comunicación serán formales intentando evitar las comunicaciones informales, ya que es necesario que no quede nada librado a la iniciativa del emisor. La cantidad y dispersión física de los sectores suele generar, tanto en las comunicaciones ascendentes y descendentes, demoras y filtraciones de información en cada nivel. Por eso los niveles superiores se encuentran prácticamente aislados de lo que ocurre en los niveles más bajos de la organización

Con el propósito de lograr mejores resultados y comunicaciones más eficientes el sistema de comunicación se va formalizando a fin de lograr enfrentarse a la complejidad de las interacciones de los empleados y a solucionar las dificultades en las comunicaciones.

Por otro lado, el énfasis en los aspectos formales de la comunicación, olvidando los aspectos de interdependencia, puede generar errores de comprensión. A esta situación se agrega que las comunicaciones informales son inevitables pero al no ser aceptadas como válidas generan conflictos. Estos se elevan dentro de la estructura jerárquica en busca de vías de solución generando de ese modo mayor rigidez en la aplicación de las normas y por lo tanto una marcada estructura centralizada.

## 8. PROPUESTA

Podemos sintetizar nuestra propuesta en los siguientes puntos:

a- En el estudio de los procesos formales, no se pueden separar la información, la decisión y la comunicación, porque forman un sistema único, que se analiza separadamente para una mejor profundización. Pero a los efectos prácticos, en la resolución de problemas concretos, no es saludable tal disección.

b- Por lo tanto, no se pueden escindir los factores formales de los informales en el análisis, diseño y rediseño de las organizaciones. Antes de proponer herramientas concretas de administración, habrá que hacer una planificación de la comunicación, para que las propuestas sean viables. Esto significa dar a la comunicación el valor de herramienta estratégica. La comunicación hace al rendimiento y a la consecución de los objetivos organizacionales.

c- Para esto es necesario que el analista organizacional se interiorice en los procesos del sector analizado. En este sentido, su función empieza por saber escuchar y sigue en enseñar a escuchar, poniendo y haciendo poner en práctica los principios de congruencia, acuerdo, experiencia y pertinencia, a fin de disminuir las barreras enunciadas: confusión, interdependencia, falta de datos y desconocimiento de la realidad.

d- En los dos los modelos organizacionales, orgánico y mecanicista, habrá que identificar los mecanismos o principios aplicables para obtener un sistema de comunicación eficiente que guarde relación con los factores que influyen en cada uno de dichos modelos.



## 9. HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA APLICADA.

Al respecto, elaboramos las siguientes consideraciones:

1- En estructuras orgánicas centralizadas será importante priorizar el principio de congruencia, dado que el único líder es el encargado de transmitir los objetivos y políticas a los niveles inferiores.

En cambio, en las descentralizadas, con carácter participativo debido a la especialización de los integrantes, adquiere relevancia el principio de acuerdo, dada la importancia que se asigna en estos casos a la interdependencia en los procesos de trabajo.

2- En los modelos mecanicistas, dado que el estilo de dirección se fundamenta en el poder burocrático que se sustenta en la legitimación, entendiendo como tal la comunión de valores y creencias por parte de los integrantes, el principio que se muestra apropiado es el de pertinencia.

En aquellos modelos burocráticos con alta profesionalización de sus miembros, pero con trabajos de carácter independiente, se hace necesaria la presencia del principio de experiencia en el diseño de los sistemas de comunicación, que operarán entre las distintas áreas de trabajo, con el fin de lograr una eficiente coordinación.

Para comprobar esta hipótesis desarrollamos una encuesta, a fin de recolectar datos que nos permitan analizar si se verifican características propias de la comunicación en los distintos tipos de estructuras definidas. A fin de auditar la comunicación, se organizó la encuesta en base a los escollos y a los principios enunciados, tratando de articularlos para constatar su aplicación en cada tipo de configuración estructural.

La encuesta, en una experiencia piloto, se ha realizado en organizaciones PyMEs de Rosario y Gran Rosario, seleccionadas de acuerdo a sus características estructurales, auditando al directivo, desde su propia percepción y la de sus subordinados.

Los entrevistados contestaron las 39 preguntas mediante una escala del 1 al 10, donde el 1 significa "no refleja para nada mi situación personal" y el 10, "me refleja totalmente". Este tipo de medición, si bien permite un abanico amplio de posibilidades, generó dificultades al momento de la elección de la puntuación.

## 10. ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

Los resultados de la prueba piloto de la encuesta diseñada a fin de analizar las comunicaciones internas de las organizaciones fueron procesados por la Estadística María Cristina Arriaga, quien estableció los cruces de datos más significativos, útiles para nuestro análisis.

En esta primera etapa de la prueba piloto nos hemos centrado en el análisis de los resultados provenientes de las encuestas correspondientes a estructuras orgánicas y mecanicistas centralizadas.

Para el análisis de los datos, agrupamos las diez categorías en cuatro:

- \* 1 y 2 – NUNCA
- \* 3, 4 Y 5 – A VECES
- \* 6, 7 Y 8 – FRECUENTEMENTE
- \* 9 Y 10 – SIEMPRE

Por último procedimos a analizar los datos obtenidos en relación con los principios desarrollados: de acuerdo, de congruencia, de experiencia y de pertinencia.

### 10.1. PRINCIPIO DE ACUERDO

Los jefes encuestados contestaron que frecuentemente (7,74 puntos) generan en el interlocutor la capacidad de escucha, a través de actitudes como abstenerse de opinar hasta que el otro haya expuesto sus ideas, animarlo a que siga adelante en sus mensajes, concentrarse en lo que está oyendo y, por otra parte, mostrando una predisposición para escuchar a través de los gestos. Aunque al momento de contestar sobre sus dificultades, reconocen que a veces (5,75 puntos) tienen problemas en concentrarse cuando hay ruidos y actividades que los distraen y que, en determinadas oportunidades sienten que están perdiendo el tiempo cuando alguna persona les está hablando, por lo que realizan actividades rutinarias simultáneamente.

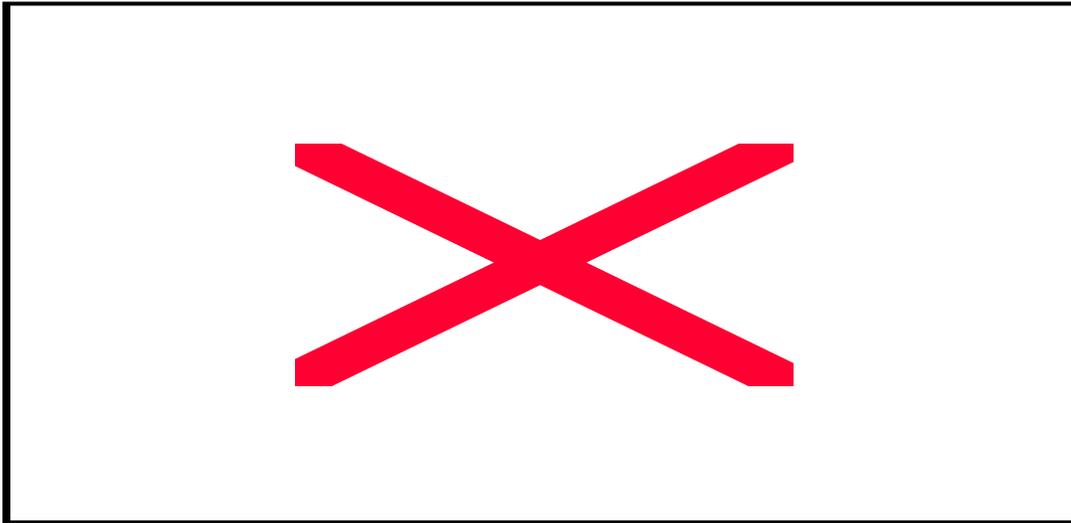
Por otro lado, los subordinados coinciden en la percepción sobre la actitud de sus jefes, ya que afirman que frecuentemente (7,62 puntos) éstos tienen una buena predisposición tanto para escucharlos como para elegir el momento y el lugar adecuado para transmitir un mensaje.

Analizando el cumplimiento de este principio en cada una de las configuraciones estructurales, pudimos observar:

1. En las estructuras mecanicistas centralizadas, el 53,56% de los jefes contestaron que "frecuentemente" existe un acuerdo entre los interlocutores y un 30% contestaron que "siempre" es así. En tanto, un 9,25% respondió "a veces" y un 7,15%, "nunca". No obstante, al contestar sobre sus dificultades de concentración, se observa una incongruencia con respecto a las respuestas anteriores, dado que un 47,50% afirma que encuentran eficiente realizar labores rutinarias mientras escuchan puntos importantes de una conversación o que tienen problemas en escuchar cuando hay actividades que lo distraen a su alrededor.

Los subordinados perciben en sus jefes una mayor predisposición tanto para escuchar como en la elección de las circunstancias como en los canales y lugares adecuados para la transmisión de los mensajes. En efecto, un 49,36% respondió "siempre" y el 37,67% respondió "frecuentemente".

En cuanto a las preguntas sobre las dificultades en la comunicación, se presenta la misma dificultad de evaluación que en los jefes.

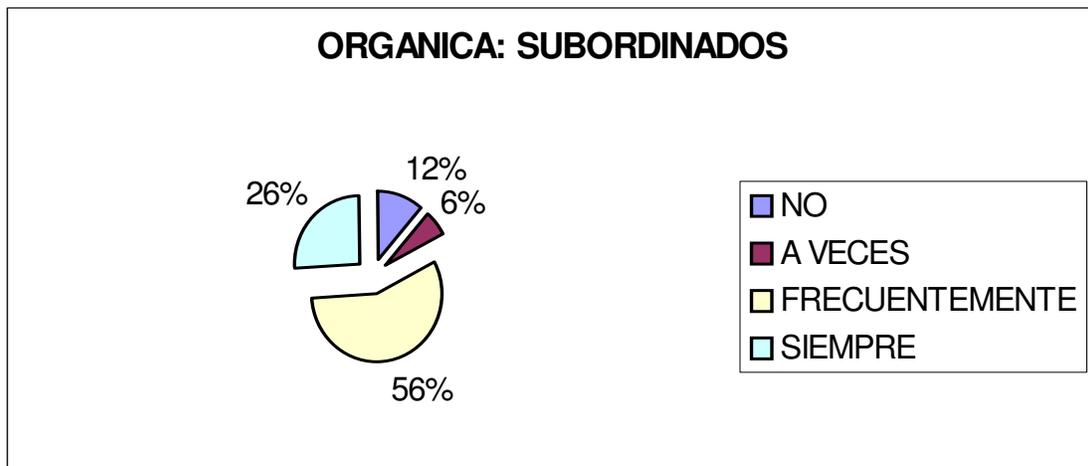
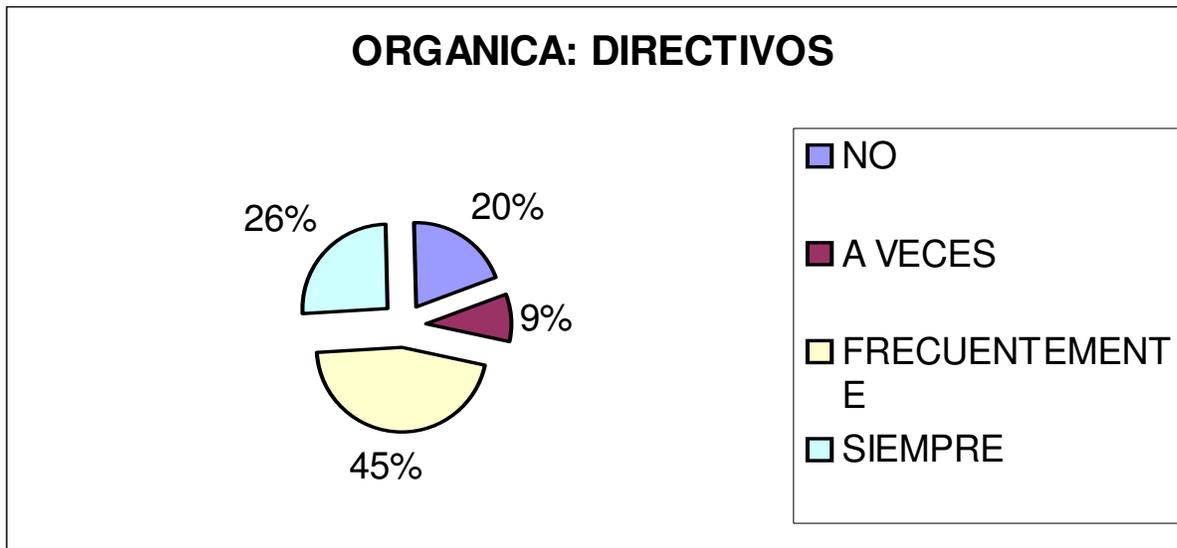


### MECANICISTA: SUBORDINADOS



2. En las estructuras orgánicas centralizadas, el 45,64% de los jefes contestaron que "frecuentemente" hay acuerdo entre los interlocutores y un 26,01% que "siempre" lo hay. Además, un 19,57% respondieron que "nunca" y un 8,70%, "a veces". O sea, es posible establecer un interés por parte de los emisores en generar capacidad de escucha y de comprensión, dado que las opciones "siempre" y "frecuentemente" prevalecen sobre las otras. Sin embargo, al ser preguntados acerca de ciertas actitudes tomadas durante el proceso de comunicación tales como sentir que se pierde el tiempo cuando alguien le habla o distraerse con ruidos, se observa una falta de concordancia con respecto a sus propias evaluaciones anteriores, ya que un 62,50% eligió entre "frecuentemente" y "siempre" por partes iguales a dichas preguntas.

En cuanto a las respuestas dadas por los subordinados, un 55,88% afirman que "frecuentemente" los jefes generan un ambiente propicio para la comprensión de los mensajes que les transmiten, mientras que un 26,47% opinan que "siempre", un 5,88% "a veces" y sólo un 11,76% "nunca". De modo que se puede colegir que los subordinados tuvieron una mejor evaluación de sus jefes que lo manifestado por ellos mismos. Y lo mismo se observa al preguntar sobre actitudes negativas para la existencia de un acuerdo o mejor comprensión en el proceso de comunicación, ya que asignan un 43,75 a "frecuentemente" y 25% a "siempre".

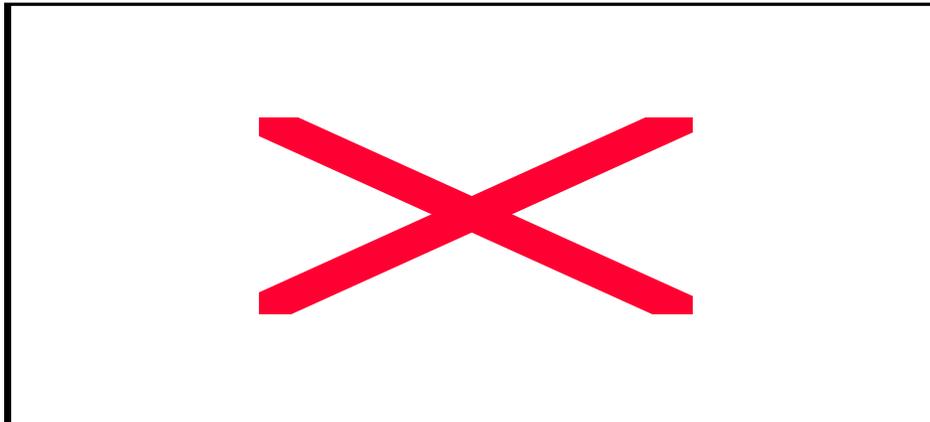
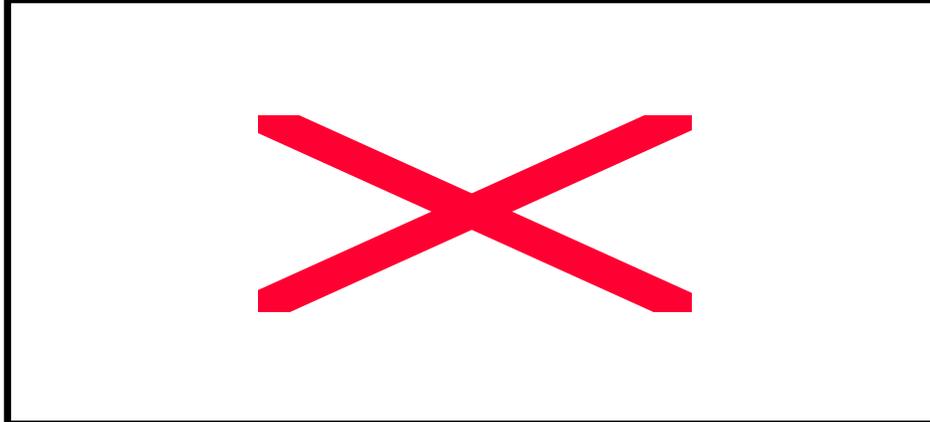


## 10.2. PRINCIPIO DE CONGRUENCIA

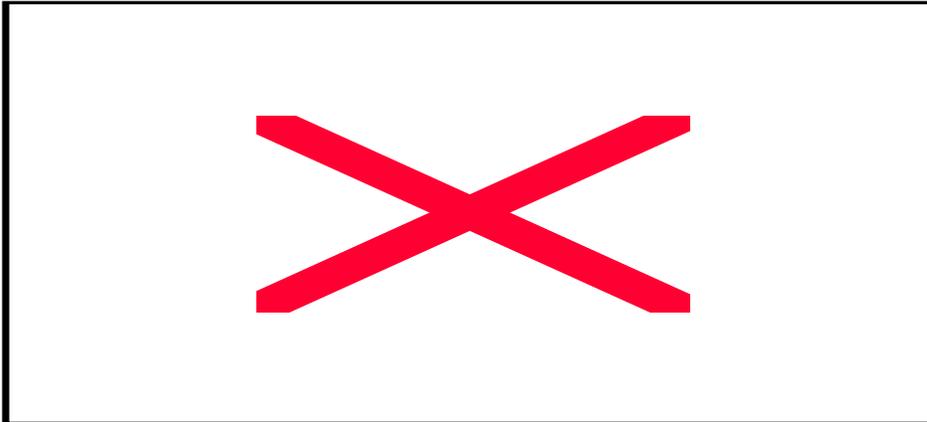
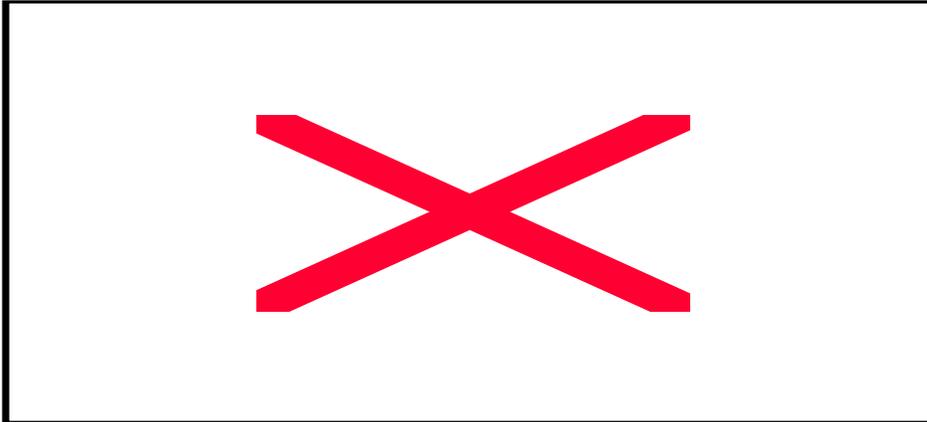
Se observa una similitud entre la propia percepción de los directivos y la que sobre ellos tienen sus subordinados (7,70 puntos) respecto de la utilización de un lenguaje simple y directo, así como también los pedidos de confirmación del mensaje a fin de corroborar la comprensión del mismo.

Al hacer el análisis en los tipos de estructuras se observa lo siguiente:

1. En las estructuras mecanicistas hay una gran similitud entre la opinión vertida por los directivos y la de los subordinados. Los primeros respondieron que en un 30,34% y los subordinados un 28,57% que los jefes "siempre" tratan de hacer un resumen para corroborar que fue entendido el mensaje, y que prestan igual atención a todos sus interlocutores, independientemente de su condición. A las mismas preguntas, respondieron "frecuentemente" 43,83% y 46,43% respectivamente.



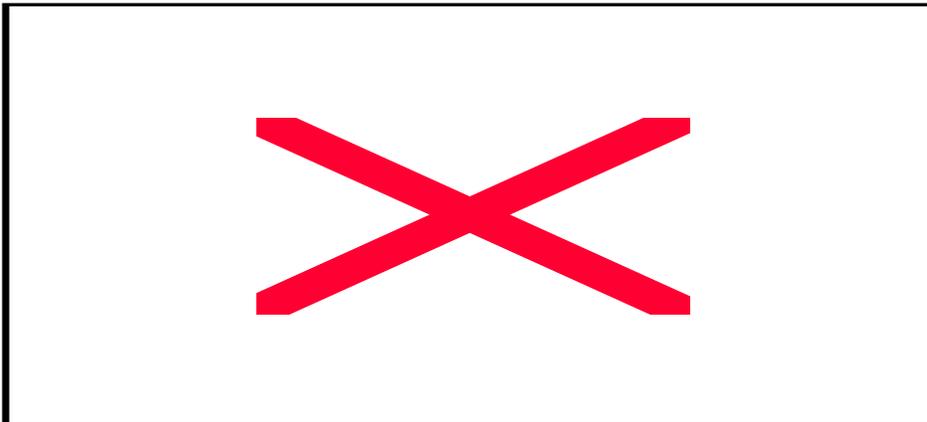
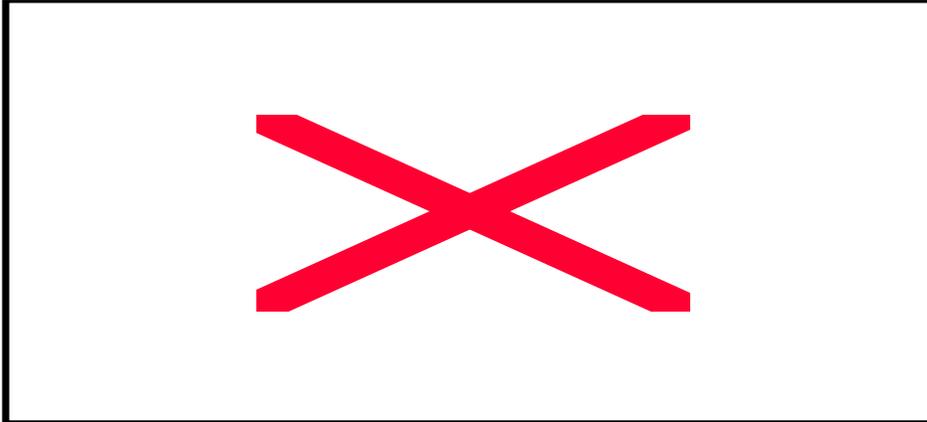
2. Lo mismo puede decirse de las estructuras orgánicas, en las que hay una total coincidencia en los valores de la opción "siempre" con un 33,33%. Se observa una diferencia considerable cuando responden asignando los subordinados un 58,34% a la opción "frecuentemente", frente a un 41,67% de los directivos.



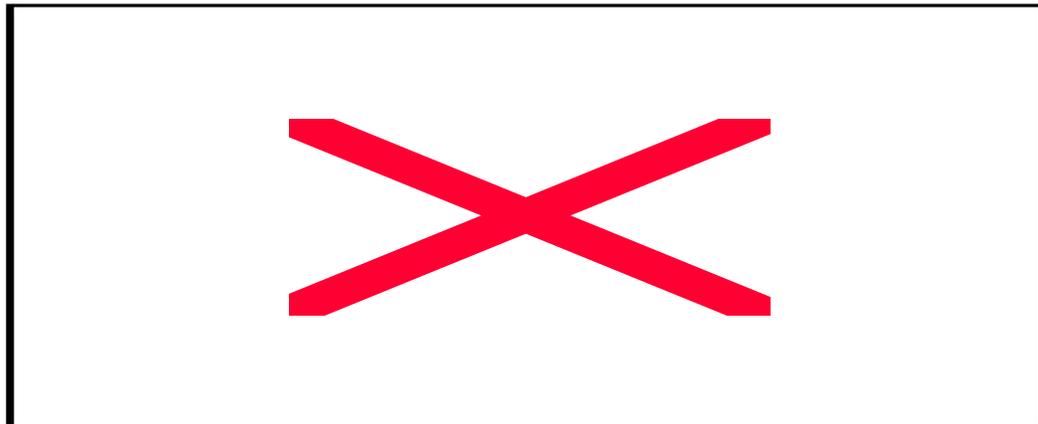
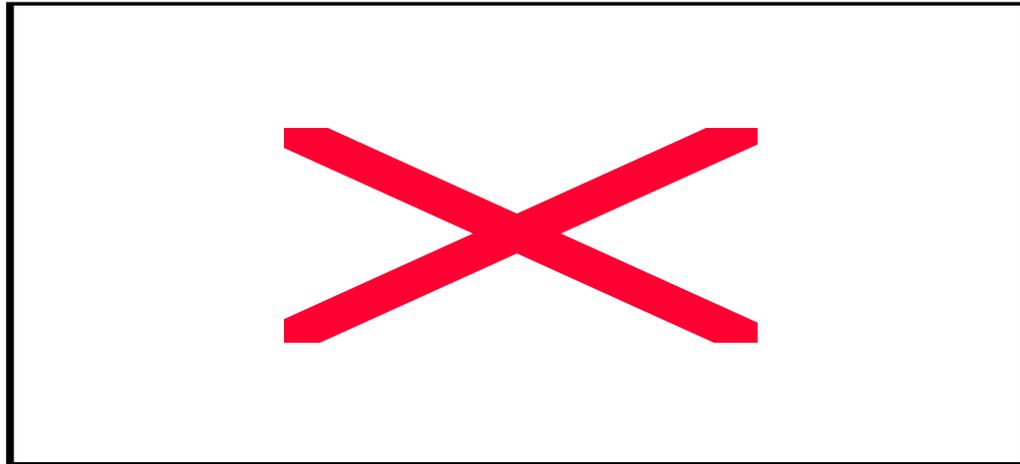
### 10.3. PRINCIPIO DE EXPERIENCIA

Si bien se observa una coincidencia en términos generales en cuanto a la opinión de los directivos y de sus subordinados en cuanto que los primeros transmiten "frecuentemente" las experiencias, conocimientos y datos anexos al tema de que se trata, lo que mejora la comprensión del mensaje, al analizar cada tipo de estructura se detectan algunas diferencias considerables:

1. En las estructuras mecanicistas los directivos consideran que frecuentemente transmiten el caudal apropiado de conocimientos e información para el desarrollo óptimo de las tareas operativas en un porcentaje superior al que perciben sus subordinados. La diferencia es notable, ya que aquéllos marcan un 52,50% en tal opción, mientras que los segundos miden un 28,57%. Además, los valores asignados a las opciones "nunca" y "a veces" tienen poca relevancia en las respuestas de los directivos (totalizan 21,25%), y no así en el caso de los subordinados (totalizan 36,36%).



2. En cambio en las estructuras orgánicas se da la relación inversa, ya que los directivos consideran que en un 32,36% transmiten "frecuentemente" la información necesaria, mientras que los subordinados opinan que lo hacen en un 56,25%. Pero los valores asignados por ambos interlocutores a las opciones "nunca" y "a veces" son bastante parejas (20,58% según los directivos y 18,75% según los subordinados). Se observa una disparidad en las percepciones, dado que los subordinados evaluaron que "frecuentemente" se les proporciona la información necesaria, asignándole un 56,25% a esta opción, y los directivos le asignan un 47,06% a la opción "siempre".

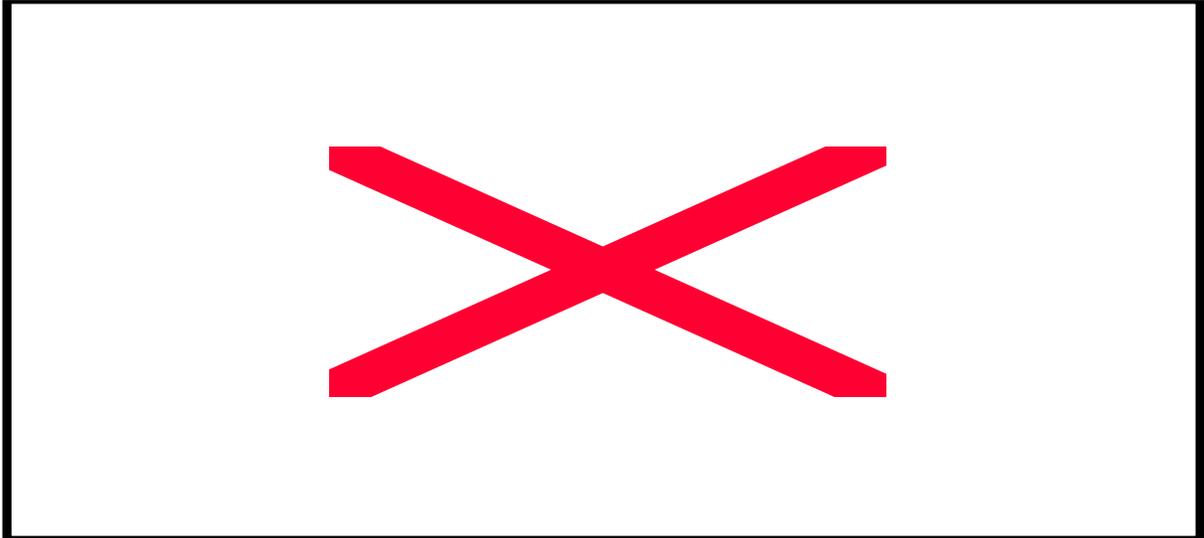


#### 10.4. PRINCIPIO DE PERTINENCIA

1. En las estructuras mecanicistas el 90% de los jefes acepta la existencia de reglas de juego formales e informales y el 100% de ellos dice conocerlas. Respecto de los subordinados, el 70% contesta afirmativamente a la primera pregunta y el 85,70% de éstos afirma conocerlas. Además, el 80% de los directivos afirma que es claro el sistema de valores imperante y de éstos, el 80% lo comparte. Por su parte, el 50% de los subordinados opina que es claro el sistema de valores y sólo el 50% lo comparte.

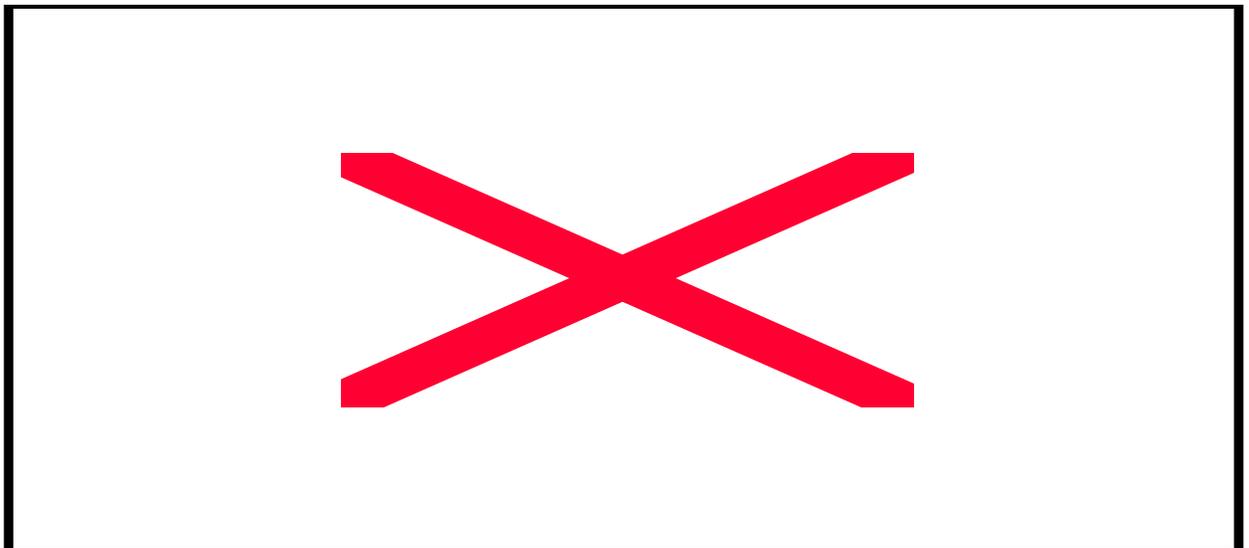
2. En las estructuras orgánicas el 50% de los jefes reconoce la existencia de reglas de juego formales e informales y el 100% de éstos afirma conocerlas. Por su parte, el 50% de los subordinados reconoce la existencia de tales reglas de juego, mientras que sólo el 50% de ellos contesta que las conoce.

Con respecto al sistema de valores, el 75% de los directivos lo califican como claro y entre ellos el 75% lo comparte. Los subordinados coinciden con los directivos en cuanto a la claridad del sistema de valores; pero el 100% de ellos lo comparte plenamente.



## 11. CONCLUSIONES

En esta etapa de nuestra investigación logramos fijar una metodología de análisis basada en la medición de aspectos actitudinales y emocionales que se ponen en juego en los procesos de comunicación y a los cuales no es común que se los someta a evaluaciones cuantitativas. En una próxima instancia nos abocaremos a recolectar datos a partir de una muestra de 400 PYMES sobre una población de 1.500, con el objeto de poder interpretar, a través de la metodología diseñada, la articulación de la comunicación interna en las organizaciones con los distintos diseños estructurales.



A priori consideramos que en las estructuras orgánicas centralizadas es importante priorizar el principio de congruencia, dado que el único líder es el encargado de transmitir los ob-



jetivos y políticas a los niveles inferiores. En cambio, en las descentralizadas, con carácter participativo debido a la especialización de los integrantes, adquiere relevancia el principio de acuerdo,

Por otro lado, en los modelos mecanicistas, dado que el estilo de dirección se fundamenta en el poder burocrático que se sustenta en la legitimación, el principio que se muestra apropiado es el de pertinencia. En aquellos modelos burocráticos con alta profesionalización de sus miembros, pero con trabajos de carácter independiente, se hace necesaria la presencia del principio de experiencia en el diseño de los sistemas de comunicación, que operarán entre las distintas áreas de trabajo, con el fin de lograr una eficiente coordinación

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CAROLA, N. (1995) Relaciones humanas o recursos humanos
- CUDICIO, C. (1992) PNL y comunicación. La dimensión creativa.
- DRUKER, P. (1996) La información que importa  
( 1995) La administración en una época de grandes cambios  
(1991) Mintzberg y la dirección.  
(1996) La sociedad post-capitalista
- ELDIN, F. (1998). El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresaria.
- ELÍAS, J. y MASCARAY, J. (1998). Más allá de la comunicación interna. La Intracomunicación-
- GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998). La Comunicación Interna.
- HODGETTS, R. y ALTMAN, S. (1991). Comportamiento en las organizaciones
- KOONTZ, H. Y WHEINHRICH, H. (1990) Administración.
- MINTZBERG, H. (1984) La estructuración de las organizaciones
- SUARES, M. (1997). Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas.
- WATZLAWICK, P y OTROS (1971). Teoría de la Comunicación Humana.
- WATZLAWICK, P. (1992) ¿Es real la realidad?.
- YEPES STORCK, R. (1996). Fundamentos de antropología. Un ideal de la excelencia humana.