

Título: Reflexiones en torno a la relación que se establece en una organización entre cultura, comunicación e identidad

Autoras: Lic. Dayanna Puñales García
Lic. Iris Laura González Soriano

Introducción

Al parecer la cotidianidad de este tiempo está matizada por un ir y venir de definiciones, innovaciones, e investigaciones. Hasta la individualidad se condiciona a los vaivenes de estas tendencias. No es de extrañar entonces, que se esté asistiendo ahora al auge de términos, quizás para suerte, en boga: cultura y comunicación.

Estos vocablos son una de las señas de identidad de la sociedad contemporánea y uno de los atractivos sin dudas del futuro más cercano. Se han convertido en objetivo, en estrategia y también en medio táctico para alcanzar los más diversos fines. Han logrado insertarse en las agendas de muchos espacios sociales, ganando cada vez más fuerza dentro del mundo de las empresas y otras organizaciones.

Serán entonces estos los términos por los que se navegarán en las páginas teóricas que siguen, dentro de los marcos de la organización y en los niveles de interacción que existen dentro de ella. Se hace imprescindible que se haga un recorrido por conceptos puntuales que orienten las reflexiones.

Desarrollo

La organización...

Resulta válido aclarar a qué se hace referencia cuando habla de *organización*. Varios autores determinan que una organización es una agrupación de recursos humanos, materiales y financieros con una o varias necesidades a satisfacer, vista esta como un objetivo a seguir o como un fin común. “Esta agrupación puede ser pública o privada y sus propósitos o metas pueden ser de diferentes naturalezas, como por ejemplo: industrial, social, artístico, científico, religioso, político, recreativo, etc.” (Loria, 1995:3)

Las *instituciones* existen debido a que responden a las necesidades de la sociedad. Los servicios que brindan son previstos a los grupos sociales de una manera organizada; es decir, a través de una serie de actividades realizadas con personas unidas en la consecución de un propósito.

Las *instituciones* son “sistemas organizacionales creados para la satisfacción y las necesidades de los grupos. Estas necesidades abarcarían desde fisiológicas hasta las de autorrealización y además de tipo social, como sería la preservación de los grupos y las encaminadas a la consecución de los fines que son propios de todo sistema.” (Coca, 1995:17)

Apostamos por el análisis desde la teoría de Sistemas, donde un *sistema*, unidad básica de análisis para los teóricos que defienden esta posición, es un conjunto de elementos interrelacionados que opera para lograr un objetivo común. La Institución es un sistema que forma parte de un suprasistema, medio ambiente político, económico y social específico, el cuál a su vez está contenido en un macrosistema por la sociedad en general.

Es además, un sistema social conformado por subsistemas, que serían los departamentos de la organización e incluso los propios trabajadores. La organización requiere de estos componentes individuales para el logro de sus objetivos y para su supervivencia. Desde este punto de vista la Institución es considerada como un sistema abierto, es decir en constante interrelación con el medio que la rodea, que la mantiene en una dinámica de permanente cambio. (Muriel y Rota, 1980:30)

Existen determinadas clasificaciones, teniendo en cuenta los elementos culturales y el modo de comunicación, para las formas que adquiere la vida interna de una organización.

El primer enfoque para caracterizar una organización es el clásico y se distingue, según Trelles, por la necesidad de una estructura formal dentro de la organización, en la que estén esclarecidas las funciones administrativas, la cadena jerárquica y el sistema de control correspondiente por parte de los jefes hacia sus subordinados, por tener la eficiencia como objetivo principal de la organización y establecer como única motivación la de interés económico. (b), 2002:21 y 31)

Este es un enfoque mecanicista; reduccionista y brinda gran importancia a las redes formales de comunicación. Dentro de él, la comunicación es entendida en términos de conducto y cumple la función de simple traslado de información, orientaciones y órdenes desde la alta dirección hasta la base, por canales dados en la estructura formal. Cierra toda participación lo cual se relaciona directamente con el modelo transmisivo de la comunicación.

Otro enfoque es el psicológico, consiste en profundizar en los rasgos psicológicos y sociales de los trabajadores. Se centra en indagar en las necesidades individuales y sociales y los asume como seres humanos con motivaciones. Las investigaciones de esta corriente consideran la comunicación ascendente y es vista la comunicación informal como aspecto fundamental. Pero aún este enfoque no se suscribe dentro del

modelo participativo pues entre otros aspectos, no considera a todos los actores como sujetos.

La escuela de relaciones humanas, como también se le llama a esta tendencia, se centra en el estudio de la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Hace análisis del ambiente informacional donde están inmersos los comunicadores individuales y aunque adopta posiciones de causalidad lineal y tiende a reducir las funciones de la comunicación, avanza al tener en cuenta la influencia del entorno interno sobre los llamados filtros conceptuales de la comunicación. (Lucas Marín, citado por Trelles (b), 2002:32 y 33)

Es entonces el enfoque sistémico el que le concede, desde su apreciación, un carácter dinámico a la empresa. Ve a esta influenciada por los acontecimientos del entorno y a este último como influyente en la organización. Se desarrollan sistemas de valores y significados que se legitiman tanto dentro de la organización, como fuera de ella. De manera general la organización es vista como un sistema, teoría ya explicada anteriormente y mirada que asumimos para analizar una empresa.

Dentro de este análisis se incluye el estudio del enfoque institucional, donde “las organizaciones se convierten en instituciones cuando el comportamiento de los miembros y su relación con la sociedad, están basados en valores con fines en sí mismos. La organización responde a expectativas del entorno, adoptando estructuras y conductas consideradas racionales por la sociedad, se proyecta en busca de legitimidad y a cambio de ello accede a recursos” (Lucas Marín, citado por Trelles (b), 2002: 23)

La comunicación dentro de la escuela sistémica es sinérgica y vista como una subparte en interrelación total con todos los otros componentes de la organización, así como elemento de interrelación entre los componentes del sistema organizacional y entre este y su entorno externo. Se concibe también como fundamental en el equilibrio del sistema, y muy importante para su adaptación.

Es además la construcción de significados compartidos, tanto en lo organizacional como en lo situacional. “Este enfoque concibe la comunicación como un acto de participación.... Pero no tiene en cuenta, con la fuerza necesaria, la dimensión cultural presente en todo proceso comunicativo” (Trelles (b), 2002: 35)

Por su esencia se inscribe dentro del modelo participativo de comunicación, pero deja fuera aspectos importantes que influyen decisivamente dentro de las situaciones comunicativas, tales como: la cultura, elemento que marca el comportamiento de los sujetos al ser la esencia que los forma y les da vida.

El enfoque simbólico-interpretativo, uno de los más contemporáneos, tiene como centro de la atención el rol taking o asunción de roles, es decir, “el entendimiento a partir de vínculos empáticos, y la construcción de significados compartidos mediante acciones y eventos comunes” (Jablin y Putnam, citado por Trelles (b), 2002:36)

Trelles, profundiza en la forma en que los significados compartidos conforman la cultura, teniendo en cuenta que los significados se construyen mediante experiencias compartidas, mediante negociación consensual de interpretaciones de eventos y actividades de la organización, es decir mediante la comunicación. ((b), 2002: 37)

Dicho enfoque mantiene la mirada participativa de la comunicación y tiene en cuenta, adjudicándole más espacio que las teorías explicadas anteriormente, a la cultura como elemento decisivo dentro de la vida organizacional. No obstante, existe otra tendencia que centra todo su análisis en este aspecto: el enfoque cultural.

“Le brinda importancia máxima a la cultura organizacional y la considera no como atributo de la organización, sino como parte esencial de esta. Percibe la comunicación como un proceso de construcción de significados compartidos, capaz de propiciar un

mayor nivel de participación, protagonismo e implicación de todos los públicos en función del cumplimiento de los objetivos del proyecto empresarial y la cultura sería el resultado de la integración de los significados construidos en procesos comunicativos, en una especie de sistema identitario corporativo.” (Trelles (b), 2002:28 y 43)

Cultura...

Algunos autores, asocian la cultura a un conjunto de creencias y valores que prescriben una manera de enfocar o concebir un determinado orden, es decir, como son las cosas, y también la explicación acerca de por qué son de esa manera y no de otra. (Eisenberg y Geoball, citados por Trelles (a), 2002: 43)

Recientes concepciones la asumen como, la categoría que se manifiesta a través de la construcción significativa mediadora en la experimentación, comunicación, reproducción y transformación de un orden social dado. Como dimensión constitutiva de ese orden es una condición de su existencia y no una entidad desgajada, posterior a él: conforma las relaciones sociales, económicas y políticas. A la vez conforma nuestra subjetividad, nuestro modo de recibir el mundo, de experimentar, indagar y replantear las relaciones humanas. (Bayardo, 2000:2)

“Si la cultura en general –comportamiento común adquirido que se transmite por la pertenencia a una comunidad humana- es lo que caracteriza a cada sociedad concreta y la distingue de las otras; la cultura organizacional está formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros. Hablar de la cultura organizacional es considerar algunas instituciones u organizaciones como sociedades en miniatura” (Lucas Marín, citado por Trelles (a), 2002: 45)

También es entendida como “el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados” (Villafañe, citado por Trelles (a), 2002:11)

Para Shein, es “un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Es además: “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.” (Shein, 1988:42)

Se señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa. “En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”. (Schein, 1984:60).

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. (Schein, 1984:60) Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico y su modo de hacerse notar es a través de la comunicación.

De manera general “la teoría de la cultura organizacional estudia esa cultura enmarcada en las entidades y empresas; investiga como se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización, y de cómo los integrantes de una empresa encuentran el sentido de esta, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros”. (Trelles (a), 2002: 25)

Incorporar este enfoque cultural en el estudio de las organizaciones implica, que esta sea concebida como construcción simbólica y esa construcción se realiza a través de la comunicación, concebida a su vez como el proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los significados que favorecen el “crecimiento de la conciencia de ser, los sentimientos de pertenencia a determinados grupos o sectores culturales de los mismos que son procesos inseparables de la conformación de la identidad” (De la Torre, 2000:11)

Guiot agrega que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. (Citado por Rivera G.)

Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización, a través de la comunicación.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. (Citado por Rivera G.)

Según las definiciones presentadas, se puede decir que el estudio de la cultura, al ser producto de las interacciones subjetivas de los miembros de la organización, resulta una prioridad estratégica, aunque a largo plazo, por su impacto en las proyecciones organizacionales. Por lo que consideramos a la cultura, la médula de la organización, el medio que permite consensuar las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo estos los mismos supuestos culturales, denominados con diferentes términos de acuerdo al autor, pero haciendo referencia a un mismo significado: valores o ideas, creencias o presunciones básicas, símbolos materiales o artefactos de la producción, etc.

La cultura como eje organizacional, es visto de dos formas: cultura como variable que influye en el comportamiento de la organización y cultura como esencia de la organización, la conformadora de sentido. (Trelles (b), 2002: 44)

Villafañe, (citado por Trelles (a), 2002: 45) enumera varias funciones de la cultura entre las cuales está:

- Adaptación: favorece el consenso respecto a la misión de la empresa
- Cohesión: se orienta más al carácter pragmático de la cultura y se orienta al desarrollo del sentido de pertenencia y la unidad de los grupos, legitimación de formas de influencia y poder.
- Implicación: apunta a la intersección entre el sistema de valores de la persona y el sistema de valores de la empresa y su cultura.

Gladis Rivera plantea que dentro de la cultura de la empresa se dan las manifestaciones culturales y que estas son expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros. Las clasifica en:

Manifestaciones conceptuales simbólicas: Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

Manifestaciones conductuales: Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

Manifestaciones estructurales: Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.

Manifestaciones materiales: Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se refleja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura. (Rivera G.) Diríamos más, estas manifestaciones culturales son las formas que adquiere la cultura en sus espacios de comunicación.

Antonio Lucas Marín cita 4 elementos esenciales de la cultura, desde el punto de vista de la tradición intelectual de las ciencias sociales. (citado por Trelles (a), 2002: 27)

1. Las técnicas, uso de instrumentos y conocimientos objetos de la realidad, lo que es conocido cómo know how.
2. El código simbólico plasmado en el lenguaje.
3. Los modelos de la realidad, ideas generales que dan explicación de la vida y los modos de actuar.
4. El mundo normativo, conjunto de creencias, valores, normas y sensaciones.

La cultura organizacional se manifiesta en dos niveles esenciales: (Alabart y Portuondo, 1999: 20)

1. Nivel observable o explícito: denominado nivel de los artefactos culturales (lo que indica los aspectos formales visibles del iceberg organizacional), el cual incluye a su vez dos niveles:
 - El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta, que se refiere a la imagen externa en general: logotipo, edificios, zonas de ubicación, limpieza entre otros.
 - El nivel de lo que la empresa hace, entiéndase: procedimientos, organigramas, rituales, historia, mitos, etc.
2. Nivel nuclear o implícito: indica lo que en el fondo se piensa de la empresa y constituyen las creencias esenciales o presunciones básicas, los valores, los sentimientos, aspiraciones, necesidades e intereses, etc.

Para Robbins la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir de crear la identidad. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros, digamos que a todos los sujetos ya sea individuales, grupales o a la organización como un todo. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados. (Robbins, s/f: 65)

Para entender la cultura general de una organización, se debe tener en cuenta que: "En las organizaciones laborales conviven personas cuyos comportamientos y relaciones, responden a una cultura en que prevalecen ritos, pautas y códigos que se manifiestan en actitudes que reflejan valores sustentados en creencias arraigadas, tanto en el espíritu individual como colectivo, que muchas veces no coinciden con las nuevas visiones, con los nuevos paradigmas y con nuevas maneras de abordar las diversas y complejas situaciones y relaciones sociales que origina la modernidad." (Davis y Newstrom, citado por Rodríguez, 2002:38)

En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás, que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse, de comunicarse.

Se puede considerar entonces que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse como un reflejo del equilibrio dinámico y de

las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

“Las sub-culturas, reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o en las distintas áreas de la organización”. (Robbins, s/f: 67)

En consecuencia, si bien es cierto que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Desde una visión dinámica y sistémica no podemos, aunque rebase los marcos de nuestra investigación, obviar la influencia del medio exterior en la cultura de una organización. La complejidad del entorno tiene sus implicaciones y no existen, a pesar de los extremos, organizaciones totalmente cerradas. La adaptabilidad trae consigo el cambio, pero este también puede generarse hacia lo interno, de ahí que nos detengamos en este aspecto, por lo decisivo que resulta en la cultura.

Génesis y vida...

Tal y como Robbins cita en su libro, Comportamiento Organizacional, “las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en una organización tienen su origen en gran parte en lo que ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente última de la cultura de una organización: sus fundadores.” (s/f: 69)

“Los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de la organización. Tienen una visión de lo que debe ser la misma. No están limitados por costumbres o ideologías anteriores... La cultura organizacional, entonces, se deriva de la filosofía del fundador... Fijan el clima general de lo que es o no un comportamiento aceptable, dan los criterios de contratación, casi siempre suelen ser los héroes y marcan desde los valores, el lenguaje, los símbolos materiales, hasta las historias y las ceremonias.”(Robbins, s/f: 69)

Se debe tener en cuenta que durante el crecimiento de una organización si los nuevos miembros son mayoría y no se realiza de forma estratégica el mantenimiento de la cultura, los nuevos valores pueden absorber lo establecido por los fundadores.

El proceso de formación de la cultura se da con el surgimiento del grupo, en el caso de la organización, con el surgimiento del grupo de sus fundadores. En ese sentido Shein plantea que la cultura, “es un producto aprendido de la experiencia, donde existe un grupo definible y poseedor de una historia significativa” y agrega “sin el grupo no puede existir cultura y sin la existencia de un cierto grado de cultura, en realidad, todo lo que podemos es hablar de un agregado de personas y no de un grupo” (1988: 68)

La cultura de una organización no surge per sé. Esta se va formando gradualmente y nunca cesa de transformarse, por lo tanto se debe considerar como un proceso, el cual está sujeto a todo lo que ocurra tanto hacia lo interno como hacia el exterior de la organización.

Una acción imprescindible para la buena salud de la cultura de una organización y para el desempeño de los miembros de la misma, es captar a los nuevos que llegan, lograr transmitirle los patrones culturales de la empresa y que estos los asuman en primer lugar con naturalidad y casi inconscientemente, en segundo lugar que logren convertirlos en sus patrones individuales de comportamiento y en tercero y no por ser el último se le resta importancia, intentar evitar que los patrones individuales de estos nuevos miembros, que no coincidan, que no sean convenientes para la organización, contaminen o vicien la cultura ya formada, estudiada y aceptada dentro de la institución.

Las acciones de socialización forman parte de las prácticas de Recursos Humanos e identifica las siguientes etapas: “El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas de recompensas, la capacitación, las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso. Estas aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura, y que se recompense a las personas que la apoyan y se sancione (hasta con la expulsión) a los que la impugnan. Tres fuerzas tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización.” (Robbins, s/f: 75)

Partes de un todo...

Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen, entre otros aspectos, una perspectiva interactiva simbólica, desde la que se analiza la interacción social como un proceso que tiene lugar a través del intercambio de símbolos, (comunicación) que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales. Desde esta perspectiva, los mitos, los arquetipos y las historias e ideologías son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características más objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización. (Aguado)

Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. (Denison, citado por Rivera G.)

Los valores constituyen elementos incontrovertibles e indiscutibles que orientan la conducta, y enseñan a los miembros la forma de pensar y percibir la realidad. Son invisibles y preconscientes.

A partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la organización se puede encontrar la existencia de valores compartidos y distanciados.

Se entiende por valor compartido aquel que la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia. Cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado (Parera y Glez, citado por Rodríguez, 2002: 40)

Otro de los elementos que componen la cultura es el sistema de creencias que tiene el hombre para entender el mundo. En este caso su sistema de creencias influye en la forma de ver la organización y se determina según Rivera, por los siguientes puntos: la mitología, la forma de hablar, la comida, el vestuario, la vivienda y la socialización. Habría que agregar la forma de hacer, teniendo en cuenta que el sistema de creencias actúa como regulador del comportamiento.

También apunta que las creencias “son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es lo que las personas aceptan como cierto.” Son las presunciones básicas de la organización. (Rivera G.)

Los ritos y ceremonias son considerados para muchos autores como conformadores de la cultura organizacional. Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son definidas como subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos. (Freitas citado por Souza) Ellos son actividades planeadas, que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización. Robbins afirma que “son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas

son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir”. (s/f: 83)

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización, teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que contienen elementos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional frente a tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional. “Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales” (Robbins citado por Souza)

Los *mitos* son muy similares, con la diferencia de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Por su parte los *tabúes* orientan el comportamiento, delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización. (Souza)

El *héroe* es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellos que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, siendo la influencia de los primeros más duradera y profunda. La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivar a personas en varios niveles. (Souza)

Las *normas* no son elementos que aparezcan precisamente escritos, pero fluyen en la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como “leyes” que deben ser seguidas. (Tejada, 1987:9) Esto se refiere a la regulación del comportamiento, como parte imprescindible de la vida grupal u organizacional.

La misión es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer la visión estratégica. Debe ser formulada de modo que exprese claramente lo que se ofrece al cliente, que los identifique como empresa; debe reflejarse de modo conciso y completo, y poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica, que además resulte digno de recordar, algo memorable. (Rivero M., 2000: 90)

Este aspecto debe contener tres premisas fundamentales, una dirigida a la necesidad del cliente, que es el motivo que lleva al mismo a hacer negocios con la empresa; una segunda enfocada al valor del producto o servicio, siendo este el valor que posee para satisfacer la necesidad del cliente y por último, lo que diferencia a esa empresa de la competencia a la hora de satisfacer al cliente. Pensar en el desempeño futuro de una organización es pensar en su visión, la cuál puede ser vista, desde los planteamientos de Gladis Rivera, a partir de “las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.” Esta evidentemente depende de la implicación y entrega de los individuos miembros de la organización y debe traducirse en acciones y actividades concretas preparadas desde un planteamiento estratégico.

La visión debe ser una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa, sobre lo que quieren ser y de cómo llegar a serlo. Es un propósito, una orientación, y debe tratarse de un concepto claro, que suponga un objetivo noble (para que implique a todos) y que además sea factible y creíble. (Rivero M.,2000:93)

El planteamiento que hace Senge, sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones

personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad, hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización. (Citado por Rivera, G.)

La política de una organización es otro de los elementos que componen su cultura. Es la manera en que se estructura estratégicamente la forma de hacer en todas las líneas de trabajo de la misma. Ella está mediada por el resto de los componentes que identifican a la institución. Se basa en un estudio de las necesidades de la empresa y sus acciones son coherentes con los objetivos generales.

Las políticas, de acuerdo con Daniel Mato, “son orientaciones de las prácticas de todos los actores sociales. Las políticas culturales están referidas a todos los actores sociales e integra a todo aquello que se relaciona con el carácter simbólico de las prácticas sociales y en particular a la producción de ciertas representaciones sociales, que juegan papeles claves en la construcción de los actores sociales y el diseño de sus políticas y programas de acción.”

“La política de la comunicación es la base de la gestión, que se dirige a la organización de la comunicación interna, cotidiana, la comunicación en torno a acontecimientos, y la cultura.” (Trelles (a), 2002:50)

Todos estos elementos que componen la cultura de una organización, así como los procesos de socialización de los nuevos miembros, tributan a una macro función: darle vida y cuerpo a la institución, aportarles un modo de hacer y de ser, o sea, darle su identidad, indicador que regulará en gran medida el comportamiento de los sujetos. No solo se trata de la identidad de la organización, que marcará las pautas de su accionar, sino del nivel de identificación de los miembros para con ella, que regirá el actuar de los sujetos de forma individual y también de los grupos que existan dentro de la misma. *Identidad..*

Algunos autores le llaman también imagen interna. De forma general es una categoría que “nos sirve para interactuar y sobre todo, para reconocer con quién interactuamos y para que el sujeto se reconozca a sí mismo en su propia interacción.” (Álvarez, 2000: 27).

De acuerdo con Joan Costa, identidad viene del latín *identitu*, *atis*, de *ídem*, eso significa lo mismo, plantea como condición intrínseca la característica de ser único. Otros autores consideran que “la identidad de las cosas y de los seres se hace evidente a los sentidos por la diferencia, comporta en sí misma una dialéctica de la diferencia.” (Álvarez, 200: 46) Es decir eres único, en tanto te diferencias de los demás. Las identidades son construcciones simbólicas que involucran representaciones y clasificaciones referidas a las relaciones sociales y las prácticas, donde se juega la pertenencia y la posición relativa de las personas y de grupos en su mundo. De este modo no se trata de propiedades esenciales e inmutables, sino de trazos clasificatorios auto y alter atribuidos, manipulados en función de conflictos e intereses en pugna, que marcan las fronteras de los grupos, así como la naturaleza y los límites de lo real. (Bayardo, 2000:3)

No es una cualidad perenne transmitida desde el fondo de los tiempos, sino de una construcción presente que recrea el pasado con vistas a un porvenir deseado. En este sentido la noción de identidad, recuperando los procesos materiales y simbólicos y la actividad estructurante de los sujetos, permite analizar la conformación de grupos y el establecimiento de lo real en sus aspectos objetivos y subjetivos. (Bayardo, 2000:3)

La identidad se expresa en las interacciones cotidianas, es el referente de los sujetos para comunicarse, su guía en los espacios en los que se relacione. “La identidad será para el sujeto su orientación en el contexto de interacciones múltiples, desde los múltiples referentes en que se establecen las relaciones de los seres humanos. Por

otro lado, las conductas realizadas por el sujeto serán el reflejo de todo lo construido a escala mental, que denotará lo individual en cada sujeto.” (Álvarez, 2000: 29)

Para poder hablar de identidad De la Torre, propone los siguientes criterios: deben existir representaciones compartidas en torno a tradiciones, historias, raíces comunes, formas de vida, actitudes, motivaciones, creencias, valores, costumbres, rasgos y otros (representaciones sociales); debe existir un sentimiento de pertenencia, satisfacción y orgullo de esta pertenencia. (afectos) y debe haber compromiso y participación en la práctica social. (actitudes). (Citada por Álvarez: 30)

Tal y como sucede con los seres humanos, las organizaciones, desde su inicio, desempeñan roles determinados y se incorporan a espacios de pertenencia que van conspirando con la formación de su identidad, especialmente a través de la interacción con otros sujetos organizacionales. “Los grupos humanos, incluso cuando han sido artificial o forzosamente creados, tienden a desarrollar elementos comunes y a formar identidades sociales; esto quiere decir que sus miembros, con menor conciencia y elaboración, incluyen en su autoconcepto representaciones relativas, derivadas de su pertenencia al grupo, y los integrantes se reconocen a sí mismos como miembros de una determinada entidad social”. (De la Torre citad por Álvarez, 2000: 29)

Dentro de una organización la identidad se crea durante el proceso de formación de la cultura, como función dada por el conjunto de características fundamentales de la organización. Distingue a cada una de ellas y además se manifiesta dentro de otros dos procesos vitales a los cuales ha denominado “integración interna y adaptación externa”. (Shein, 1988: 45)

En el caso de la primera es la integración del grupo en el sentido de su adecuación, formación y consolidación sobre la base de los elementos compartidos por los miembros que la forman, y en el segundo no es más que la supervivencia en términos de las respuestas al entorno en el cual esté ubicado y que mantiene una relación de interacción constante, que puede hasta poner en peligro su existencia propia, siendo el entorno un elemento fuerte en la formación y consolidación de la cultura organizacional.

Por su parte Norberto Cháves la define como: “el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, que constituye un discurso “el discurso de la identidad” que se desarrolla en el seno de la institución de modo análogo al de la identidad personal en el individuo “la institución a través de su actividad regular y, básicamente, de su diálogo permanente con sus interlocutores, va generando formas de autorepresentación.” (citado por Álvarez)

En la organización la Identidad asume un papel y una razón económico-social. Se distingue por dos dimensiones: la Identidad cultural y la Identidad Visual. (Somavilla, 1996:25) La primera está referida a todos los elementos que componen la cultura de la organización, tales como la historia, las normas, valores, creencias, filosofía, la tecnología, las personas que en ella trabajan, la personalidad de sus dirigentes, sus estrategias, etc.

La identidad visual se compone de todos los elementos gráficos por medio de los cuales se van a transmitir los diferentes mensajes de la empresa, un grupo o una persona. Es el soporte visual de la misma. (Álvarez, 2000: 49)

Los nombres tienen como función la codificación de la identidad de la empresa mediante la asociación que se produce con ese nombre, que permita identificarla.

El *logotipo* es la versión visual del nombre, básicamente gráfica y estable, que agrega nuevas capas de significación. Refuerza la individualidad del nombre al incorporar atributos de la identidad de la empresa. Aparece como un segundo plano de

individualización institucional, análogo a lo que en la persona es la firma autógrafa respecto a su nombre.

El *Imagotipo* constituye el signo no verbal que posee la función de mejorar las coordinaciones de identificación al ampliar los medios. Suelen ser imágenes estables muy pregnantes, que permiten una identificación que no requiere la lectura en el sentido verbal. Su único requisito es su memorabilidad y diferenciación respecto al resto, son anagramas o deformaciones personalizadoras del logotipo, mascotas o figuras abstractas, ente otras.

Los sistemas de *identificación visual* consisten en el diseño del conjunto de signos y su modo de aplicación a la totalidad de soportes, gráficos –papelera, ediciones, etc.- y para- gráficos - arquitectura e indumentaria -.

Por último los programas integrales son los únicos que garantizan una comunicación de la identidad contundente y convincentemente. Constituyen la vía en que los mensajes de los diferentes canales se corroboren entre sí. La verosimilitud de un discurso identitario no surge de la fuerza persuasiva de cada mensaje sino de la confirmación mutua de todos ellos.

La identidad organiza la forma de actuar de una persona, un grupo o una organización, y lo que se comunica conforma la imagen, es decir provocamos que los otros nos vean de determinada manera. “La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad” (Villafañe, citado por Trelles (a):52)

La palabra imagen “... está marcada por la acepción inmediata y más corriente de su etimología (del griego eikon icono, figura, representación icónica), pero sobre todo por nuestra experiencia empírica del contacto constante con el mundo, el entorno, que es predominantemente visual” (Joan Costa, citado por Trelles (a):53) Sin embargo comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual. Implica también otros procesos como los mensajes subjetivos, las conductas, etc.

Específicamente en una organización, la imagen en general consiste en proyectar, a través de un programa de comunicaciones internas y externas, el conjunto de sistemas, estructuras y valores que predominan en la empresa. Es la concepción común a partir de la cual los públicos juzgarán a la institución. (Rivero M., 2000:93)

Identidad e imagen son los dos polos del proceso de comunicación que se produce entre los sujetos (persona, grupo, organización etc.) y su entorno, La imagen, es una parcela exclusiva de los públicos, ya que su materia prima está compuesta, principalmente de las interpretaciones que estos desarrollan de las acciones y la actividad pública de un sujeto, pero estas interpretaciones están más allá de nuestras pretensiones investigativas.

Como proceso único, intransferible y protagonista de todos los momentos culturales de la organización, desde su formación, conformación transmisión y mantenimiento, hasta la determinación de una forma de actuar en todas las esferas de la institución, encontramos a la comunicación, modo de expresión de la identidad de los sujetos en los diferentes niveles.

Comunicación...

En la cotidianidad de las organizaciones se generan espacios comunicativos tanto hacia dentro como hacia fuera de la misma. “El fenómeno comunicativo en organizaciones va ganando en complejidad, y comienza a verse de otra manera: como parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de la organización; como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad; como parte fundamental del sistema organizacional, e incluso desde posiciones más extremas, como la organización misma”. (Trelles (b), 2002:11)

En la práctica se puede constatar que se mira a la comunicación desde el limitado matiz de un simple intercambio de información y en muchos casos de una burda divulgación de mensajes.

Lo que hace compartir el criterio de que la verdadera *comunicación* está dada por “dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia y a través de medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.” (Freire, citado por Kaplún: 161)

A esto se le podría agregar que las organizaciones (vista esta como sujeto colectivo) en el ideal de modelo comunicativo, también intercambian y comparten experiencias con su entorno, así como los sujetos personales y los grupos (analizados como sujetos grupales) que la conforman, interactúan entre ellos en igualdad de condiciones. Es como consecuencia de esa comunicación que se logra la consecución de los fines de la empresa, tanto por las acciones de sus subsistemas como por su inserción en el suprasistema que lo engloba y es a través de ella que vive la cultura.

A continuación se explicarán algunos criterios teóricos de estos modelos comunicativos. Uno y otro son teóricamente los extremos de la forma en que se puede comportar la comunicación entre los sujetos. A partir de ellos se puede encontrar el punto intermedio en el que se sitúa la realidad del espacio objeto de estudio.

El *modelo transmisivo* ve la comunicación como una transmisión de información. Lo analiza como un proceso totalmente autoritario, unidireccional y vertical, donde un emisor emite un mensaje y un receptor pasivo lo recibe. Este modelo no da margen al debate ni al intercambio y lleva implícito un sentido de conocimiento para el emisor (quien evidentemente tiene el poder) y de desconocimiento para el receptor. Según Kaplún, en el modelo transmisivo la comunicación es un monólogo.

El *modelo participativo* busca un esquema comunicativo diferente, donde el hombre deje de ser objeto para convertirse en sujeto de la comunicación. Este proceso es horizontal, interactivo, no existe diferenciación emisor- receptor sino que los actores intercambian los roles en igualdad de condiciones. Está encaminado a transformar las relaciones de poder, buscando para todos los sujetos la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones. En el caso de una organización sería un ejercicio que brinda los medios para intervenir en el desarrollo de la misma e influir en las decisiones del grupo. La participación no es homogénea, alcanza distintos niveles y formas de expresión.

“En este modelo los actores van en busca de la consecución de un proyecto de acción común, de determinados objetivos y metas, el cual tendrá formas y niveles diferentes de expresión.” (Linares, 1996: 4)

Dentro de este modelo también se analiza los diferentes niveles de la comunicación que la componen o sea el “grado en que “los actores sociales acceden a la toma de decisiones en un proyecto de acción específica”. (Linares, 1996: 6)

La concepción de esta investigación implica pensar la comunicación desde un Modelo Interactivo que se contrapone a una visión tradicional e impuesta socialmente. La comunicación debe ser enfocada en cualquiera de sus niveles de manifestación como proceso de interacción sujeto - sujeto de construcción de sentido social, brindándole igual espacio de participación a todos los actores de la comunicación.

La participación dentro de la organización se relaciona con “el papel activo de cada miembro de la organización en los procesos de construcción de significados compartidos, proceso que transita por todos los niveles de comunicación y se expresa en la participación en la información, la reflexión y el análisis que deben anteceder a

los procesos de toma de decisiones y la parte en la acción transformadora de la realidad desde la motivación y la conciencia.” (Trelles (b), 2002:99)

En el contexto de una empresa se gesta lo que se denomina *Comunicación Organizacional*, cuyo estudio es denominado hoy Corporate. Este proceso según Goldhaber “ocurre dentro de un sistema abierto, complejo, el cual es influenciado por su medio ambiente, al mismo tiempo que este influye sobre el medio. Abarca a los mensajes desde su flujo, su propósito, su dirección y los medios por los que es transmitido y a la gente en sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades”.

La *Comunicación Organizacional* es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Se entiende también, como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre muchos miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos mayor y más rápidamente con sus objetivos. (Fernández, citado por Sevilla: 31)

“La comunicación es uno de los subsistemas que conforman el sistema organizacional y en el seno de ese sistema tienen lugar procesos de construcción de significados compartidos mediante la integración de sus miembros y la relación de esta con su entorno. El subsistema comunicacional tributa a la consecución de los objetivos de la organización y al fortalecimiento de la identidad y la imagen corporativa.” (Trelles (b), 2002:94)

Se puede hablar de dos procedimientos dentro de las organizaciones, para interactuar: la comunicación interna, que es la que desarrollan las personas que pertenecen a la organización; y la comunicación externa, que está dada en la relación con el medio ambiente o suprasistema. En este caso el estudio se centrará en la comunicación interna, pues se considera que los sistemas de comunicación que se generan al interior de la organización son los primarios y por demás indispensables en la materialización de los objetivos de la empresa.

“La comunicación interna son los procesos que se realizan hacia lo interno de la organización, en los que toman parte como actores los diferentes integrantes del público interno. Mediante este proceso se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. Posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización e influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.” (Trelles (b), 2002:46)

Esta se da en diferentes direcciones y se pudo encontrar la siguiente clasificación para la dirección de los flujos de comunicación interna, de acuerdo con varios autores:

1. Comunicación Horizontal: es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización en cualquier de los niveles.

2. Comunicación Descendente: es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido que va desde un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la consiguiente distorsión acumulativa. Katz y Khan, (citado por Lucas Marín, 2001: 38), clasifican 5 tipos de comunicación descendente pero no creemos necesario esta especificidad.

3. Comunicación Ascendente: Fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico a los de más alto nivel. Suele ser casi imposible si su forma no está claramente prevista. (Lucas Marín, 2001:39)

4. Comunicación o flujo transversal: clasificación más contemporánea y menos generalizada. Propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles. Favorece la participación de todos los integrantes de la organización y la toma de decisiones a partir de consensos. (Trelles (b), 2002: 48)

Estas interacciones, de un tipo u otro, o quizás sin que pertenezcan a estas definiciones, son llevadas a la práctica en los encuentros comunicativos cotidianos donde sus protagonistas, pueden sentirse más “involucrados en sus actuaciones mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan y de esa forma aumenta su motivación personal.” (Somoza, citado por Coca: 23)

En ese vasto mundo de la Comunicación Interna se suceden interacciones comunicativas a todos los niveles: personal, grupal y organizacional. Son estas las que le dan vida a la empresa desde las vías formales, hasta las prácticas comunicativas cotidianas más informales.

El centro de trabajo es para los sujetos que lo conforma un espacio de enlace social y de interacción. Representa una unidad estructurada de comportamiento, un sistema de relaciones humanas grupales e individuales, que interactúa con el entorno social, en el que se reproducen - con sus propias peculiaridades- los rasgos esenciales de las relaciones sociales característicos de una et

5 () JTeretaC /Gonnsvernnsvernnsvernnsvernnsvernnsvernnsvernsvxnr0.2212 0 0 1

Actitudes, Normas, Capacidades, Hábitos, que las personas deberán conformar a lo largo de sus vidas, adentro y fuera de las organizaciones. (González Morales)

La *Dinámica Comunicativa* tiene en cuenta además la comunicación en lo formal y lo informal. Según la bibliografía revisada la *comunicación formal* sigue los cauces establecidos por la organización, “se manifiesta en la existencia de una maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros.” (Blau, citado por Lucas Marín: 73)

Estos canales formales sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Deben proporcionar a los trabajadores información para coordinar sus actividades laborales y mantener la retroalimentación hacia la jerarquía de las organizaciones. (Kreps, citado por Lucas Marín: 20)

La *comunicación informal* se refiere a la que emerge de manera natural, a través de la interacción humana espontánea dentro de la organización y no está necesariamente establecida por la estructura formal, sino que “crece debido a la curiosidad de los miembros de la misma, la atracción interpersonal y la misma interacción social.” (Lucas Marín, 2001: 63) Crece definitivamente por la necesidad humana de comunicarse independientemente de los espacios de jerarquía dentro de la organización.

Esta *Dinámica Comunicativa* se expresa en las situaciones comunicativas, a través de sus componentes. La *Situación Comunicativa* es un proceso donde: un conjunto de aspectos interactúan en un tiempo y espacio concreto en el que se da el proceso de solución de una situación específica, o lo que es lo mismo conjunto de elementos que interactúan durante un ciclo de comunicación.

Alguna de estas definiciones de actos es: “los actos comunicativos (es decir, las situaciones comunicativas) se producen en formas de relaciones complejas, mediante interacciones y dobles interacciones, que pueden conducir a secuencias determinadas en la interacción social.” (Trelles (b), 2002:35)

Las *situaciones comunicativas* suelen darse a través de la conversación y estas reproducen un modelo comunicativo específico. Es oportuno utilizar la clasificación de conversación que nos da González Morales, y así poder establecer a cuáles pertenecen las conversaciones que estudiaremos en la organización y con ello encontrar el modelo de comunicación que está implícito en las mismas. Según este autor existen dos tipos de conversación:

Tipo I. Características

Principios gobernantes:

- 1.- Asumir que el punto de vista de uno es el único correcto.
- 2.- Yo gano, tú pierdes.
- 3.- Lograr que lo comprendan a uno.
- 4.- El punto de vista personal es superior al interactivo.

Estrategia de comportamiento comunicativo:

- 5.- Escucha directiva y persuasiva.
- 6.- No expresión del criterio completo. Reservas. En dependencia de las circunstancias para obtener el objetivo.
- 7.- Uso de estilo de control pelea y resentimiento. Defensividad.

Calidad del punto de vista sobre la cuestión:

- 8.- Unilateralidad de los argumentos. Extraídos fundamentalmente de su experiencia anterior y no de la confrontación con otros.
- 9.- Poca fundamentación sobre la base de datos.
- 10.- Rigidez. Poca aceptación de elementos disonantes.

Consecuencias:

- 11.- Ciclos de comunicación abiertos. No se resuelven las cuestiones que dieron origen a la conversación.
- 12.- Conflictos interpersonales.
- 13.- Distanciamiento.
- 14.- Desconfianza.
- 15.- Deterioro del compromiso.
- 16.- Ineficiencia, malestar.

Evidentemente estos criterios apuntan a que la conversación tipo I representa un modelo transmisivo. “El paradigma transmisivo entroniza una división de funciones comunicativas para los actores que ocupan posiciones diferentes en el intercambio. Unos deben poner el énfasis en: reflexionar, cuestionar, analizar, valorar, explicar, crear, influir, convencer, demostrar. Mientras que a otros se les destina para: comprender, escuchar, ejecutar, realizar, actuar, aplicar, etc.” (González Morales)

Tipo II. Características

Principios gobernantes:

- 1.- Asumir que existe más de un punto de vista válido.
- 2.- Ganar-Ganar.
- 3.- Primero comprender y luego ser comprendido.
- 4.- Punto de vista interactivo superior al punto de vista personal.

Estrategia de comportamiento comunicativo:

- 5.- Escucha atenta y empática.
- 6.- Expresión abierta del punto de vista. Sin reservas.
- 7.- Uso de estilo directo y de búsqueda.

Calidad del punto de vista sobre la cuestión:

- 8.- Multilateralidad de los argumentos.
- 9.- Criterio fundamentado en datos.
- 10.- Flexibilidad ante los elementos disonantes.

Esta es un estado ideal de comunicación perteneciente al modelo participativo. Vale aclarar que las cosas nunca son en blanco o negro y la realidad es mucho más rica y versátil que unos patrones teóricos, pero se ha intentado buscar los modelos extremos dentro de los que pueden fluctuar las características comunicativas de una organización.

Como se explica anteriormente la situación comunicativa toma vida en los ciclos de comunicación. Este concepto capta la esencia de la comunicación como un proceso interactivo, en el que se da la relación entre los sujetos que se comunican: los actores. Estas relaciones se suceden en los diferentes niveles de intercambio de comunicación: interpersonal, grupal, organizacional, etc.

Se podría conceptualizar dicho ciclo de acuerdo con el criterio del Dr. J. González Morales: “El *Ciclo de comunicación* es un ciclo de operaciones que se establece cuando surge una cuestión hasta que se soluciona la misma, es una cadena de interacciones persona- persona que cierra con la conformación de un nuevo punto de vista diferente de los que le dieron origen” este podría estructurarse a través de los siguientes momentos, que más que un aporte teórico constituyen una herramienta metodológica para el análisis de dichos ciclos:

- Orientación: Identificación clara de: la situación comunicativa, cuestión, posición, rol, interlocutor.
- Comprensión mutua: Escucha interactiva, presentación de los diferentes puntos de vista para su adecuada comprensión.
- Confrontación: Identificación de las diferencias, conflicto, análisis conjunto, intercambio de argumentos, nivelación de puntos de vista.

-Búsqueda de alternativas: construcción de nuevos puntos de vista, acercamiento al consenso.

-Cierre: Logro del consenso, solución de las cuestiones, acuerdo.

Ocurriría una comunicación efectiva entre los actores cuando se completen los ciclos de comunicación, es decir cuando los intercambios comunicativos, las conversaciones, etc. puedan resolver la cuestión. Por otro lado, los ciclos de comunicación incompletos, es decir cuando el proceso se contamina por no cerrar la cuestión, auguran una comunicación ineficaz e impide el logro de los objetivos de la interacción. Dentro de un ciclo de comunicación existen los siguientes elementos:

Específicamente se hará referencia en este análisis a los actores que conforman el público interno de una organización. Quienes no son más que “las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales.” (Muriel y Rota, 2001:133)

Se identificarán, además a los actores según el nivel de comunicación en que interactúan dentro de la organización. Así tendrán actores personales o Ap, Actores grupales o Ag y Actores organizacionales Ao. A estos también se les llamará indistintamente sujetos personales, grupales y organizacionales.

Los *actores personales* Ap estarían en el plano de una comunicación interpersonal. De acuerdo a Scott y Powers, los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes: “Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico. La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras muchas. La capacidad de comunicación interpersonal, no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas.” (citado por Sevilla, 1999: 60)

La postura adoptada, como criterio distintivo del nivel comunicativo, el punto de vista que defiende el actuante. En este caso no importa el número de personas ni el canal, sino que el punto de vista defendido por Ap sea producto de su subjetividad.

Una comunicación interpersonal consiste entonces, en una relación entre personas, “actores individuales que intercambian contenidos subjetivos personales con el propósito de resolver acciones que interesen a las personas implicadas. Estos contenidos suelen ser de muy diversa naturaleza: percepciones, datos, definiciones, juicios, sentimientos, emociones deseos, vivencias, valores, planes de acción etc. La comunicación interpersonal puede ser tanto formal como informal y los puntos de vista personales que se intercambian pueden estar relacionados con el desempeño de roles formales en una organización.” (González Morales)

Ap sería entonces, el actor que expone sus puntos de vistas personales, de cualquier índole, nacidos de su subjetividad y defendidos en cualquier espacio, aunque el número de participantes o el canal señalen otro nivel de comunicación. Ag es entonces el sujeto portador de las formaciones subjetivas colectivas, es decir, grupales.

El *grupo* es un conjunto restringido de personas por constantes de tiempo y espacio, en mutuo contacto, articuladas por sus representaciones internas y que se propone de forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad. No se trata de una entidad estática, sino en desarrollo que requiere de dependencia recíproca, de conciencia de grupo, de su propia identidad. Constituye una realidad propia, nueva, más allá de sus partes. Es un mediador entre la sociedad y el individuo. Es un espacio donde se entrelazan lo social general y lo individual social, lo histórico social, y lo histórico individual con la propia historicidad del grupo. Por el grupo transita la participación social. (Fernández, 2000:5)

Es una estructura intermedia entre la organización y el individuo, un subsistema dentro del sistema- organización. En una institución los grupos de trabajo son vitales en la consecución de los objetivos de la empresa, e imprescindibles en la conformación de la cultura de la institución y en la construcción de la subjetividad organizacional.

La interacción entre los individuos que lo conforman permite el desarrollo grupal y que se hagan más fluidas las relaciones sociales. Esto conlleva a una atmósfera de cooperación y permite alcanzar las metas trazadas. En los procesos de comunicación al interior del grupo se forman además los puntos de vistas grupales, que luego son expuestos por los que asuman el rol de Ag.

Ao son las personas portadoras de las formaciones subjetivas organizacionales, aquellos que juegan el rol de representantes de la institución y defienden el punto de vista organizacional. El comportamiento de la organización, no existe al margen del de las personas que la integran. Este se concreta en las personas y en los resultados de sus interrelaciones. Cuando una persona ejecuta alguno de sus roles organizacionales, está representando a la organización y actuando en consecuencia, no está realizando un comportamiento personal.

“Los procesos que regulan su conducta en esos momentos son, predominantemente, procesos subjetivos organizacionales que operan, por supuesto, desde su propia mente porque él los ha asimilado e interiorizado más o menos durante su vida en la organización.” (González Morales)

El sujeto organizacional contiene a los sujetos individuales y grupales, así como la interacción entre todos. Es por ello que se considera, que si se desean producir cambios efectivos en la Organización, se puede intervenir a través de métodos que actúen sobre cualquiera de los tres.

Dentro de estos actores se han mencionado un aspecto definitorio y es su subjetividad. Los *elementos subjetivos* regulan el comportamiento comunicativo de cada sujeto o lo que es lo mismo, son el dispositivo subjetivo regulador del comportamiento comunicativo, y está formado por valores, habilidades, principios, experiencias, etc. Integran además todos los procesos psicológicos que se dan dentro del sujeto, incluyendo la percepción de este sobre las cuestiones, la construcción de los sentidos grupales, organizacionales, y cualquiera de los niveles de interacción en los que actúa el sujeto.

Continuando este análisis se puede entender estos procesos subjetivos como un proceso mucho más amplio. Están mediados por la interacción con otros sujetos y con el entorno de forma general. Entiéndase *entorno*, como el contexto histórico-geográfico y social en que se desarrolla el sujeto. De esta forma el actor está en constante construcción y transformación de su mundo interno, aprehendiendo estos elementos, que desde una mirada más global, ya se le podría llamarle supuestos culturales. Incluyendo también, dichos supuestos, el nivel de implicación de los sujetos en los diferentes niveles, con su medio, convirtiéndose en criterios reguladores de la comunicación.

Este proceso de formación de la subjetividad y de sus supuestos culturales en los diferentes niveles se pueden integrar de acuerdo con el Dr. J González Morales como:

- Intrapersonal- Interpersonal
- Interpersonal- Intragrupal
- Intergrupal- Organizacional
- Interorganizacional- Social

Entonces a partir de este análisis, aparece que, el entorno psicológico del sujeto, (el nivel Intrapersonal), construido por su historia, espacio geográfico, experiencias, sentimientos, etc., más su interacción con las personas que lo rodean (mediadas estas

también por su mundo interno) conforman su subjetividad individual, o su cultura individual. Luego, la interacción interpersonal conforma la cultura grupal mediante la interacción de las diferentes subjetividades o culturas personales en el marco intragrupal.

En el nivel intergrupalo los actores de la comunicación son grupos que están en situación de intercambiar sus contenidos culturales grupales, en función de resolver algún asunto que está de algún modo relacionado con la satisfacción de las necesidades del grupo como sujeto. Este nivel se puede identificar como intraorganizacional, pues como resultado de esa interacción comunicativa intergrupalo, resultan contenidos culturales de la organización.

Cuestión

Es el tema a tratar en el ciclo comunicativo, elemento central de la situación comunicativa generadora de contenido para la comunicación. Las cuestiones son cualquier tema que le preocupe a los sujetos interactuantes, son perfectamente cotidianas, son esas unidades simples de la actividad laboral, los asuntos que deben ser resueltos sistemáticamente en el trabajo, con la participación de varias personas para el logro de los objetivos.

Las cuestiones pueden referirse a tópicos tales como: tareas, proyectos o productos, personas, etc. Pueden ser positivas o negativas, dependen del tema a tratar y de los sujetos involucrados y también de la subjetividad individual, pues según sus criterios, podrán juzgar lo que puede ser positivo o negativo para unos u otros actores.

“Es un elemento situacional con un alto componente de objetividad, sin embargo su reflejo subjetivo, es decir la forma específica en que ella se configura internamente en cada actor implicado en la situación, se constituye en un elemento regulador importante para el curso exitoso de la comunicación. Las cuestiones se clasifican en rutinarias o sustantivas no obstante, sean de un tipo u otro, enlazan a las personas en el proceso de trabajo. Ambas se diferencian por su nivel de complejidad y su alcance.” (González Morales)

Cuando se crea una situación comunicativa lo ideal es que se resuelva la cuestión, cumpliéndose así uno de los principios de la comunicación: la eficacia (componentes que explicaremos más adelante). El hecho de que estas queden abiertas dentro de la situación comunicativa, traerá consigo que se abran nuevos ciclos y los primeros queden incompletos o sea, provocará disfunciones en la situación comunicativa. En la medida en que las cuestiones adquieran un alcance mayor, involucran a más personas en la Organización, y la complejidad y diversidad de los puntos de vista que pueden formarse, requieren de estrategias comunicativas eficientes.

Puntos de vista...

Constituyen la opinión de cada sujeto sobre la cuestión, definen el nivel de comunicación y con ello al actor. Se compone de datos sensoriales, pensamientos, sentimientos, deseos, acciones y fundamentalmente está mediado por los supuestos culturales del sujeto.

“Es el conjunto de conocimientos, percepciones, juicios, sentimientos, deseos, orientaciones de valor y otras formaciones estructuradas internamente en el sujeto, para configurar un criterio respecto a la cuestión. Es por tanto, una formación subjetiva que se conforma a partir de: la percepción de la cuestión como elemento externo central de la situación comunicativa, los pensamientos, sentimientos, emociones, deseos y otros contenidos que guardan relación con la cuestión y que forman parte del mundo interno de cada persona. La percepción de la cuestión y el punto de vista sobre ella, aportan en su unidad, el contenido en la comunicación”. (González Morales)

Múltiples miradas implican múltiples significados. Cada sujeto, como consecuencia de

la percepción de una cuestión, configura su punto de vista, teniendo en cuenta su supuesto cultural, su entorno y el nivel de implicación con la cuestión.

En esta investigación se suma a la clasificación de este propio autor para definir los puntos de vista de la siguiente forma:

- Puntos de vista personales: Los criterios individuales formados por la subjetividad del actor, su relación con el entorno y su percepción de la cuestión.
- Puntos de vista grupales: Donde cada actor es sujeto grupal con su punto de vista específico. Se trata de construir al nivel de grupo, una interpretación de la cuestión, superior a la que cada uno tiene por separado. Este punto de vista o criterio se configura a partir de un conjunto de conocimientos, pensamientos, percepciones y deseos que presentan los miembros del grupo y que los identifican como tales.
- Puntos de vista de la Organización. Criterios compartidos por todos los miembros de la organización que en la interacción permiten un consenso. Está mediado por la vida cotidiana de la organización, su relación con el entorno, los puntos de vistas personales y los grupales.

Los criterios personales derivarán en determinadas actitudes y posturas comunicativas que, en la interacción con otros sujetos a nivel grupal y organizacional por ejemplo, conformarán un punto de vista común. Se logrará un punto de vista grupal u organizacional según el caso, defendido por un sujeto, o sea el actor jugando el rol de representante de cada uno de esos niveles, convirtiéndose en sujeto grupal u organizacional. Estos serán portadores de los puntos de vista de los diferentes niveles de la estructura social a que pertenecen.

Representar un punto de vista grupal u organizacional, no significa que ese actor renuncie a su criterio individual sobre la cuestión. Este último puede no coincidir con la opinión colectiva, lo cual mantendría en este sujeto personal una “dualidad de puntos de vista”, (González Morales), que puede llevarlo a problemas internos.

Actos comunicativos

Otro de los componentes del ciclo son los actos comunicativos, que no son más el producto del comportamiento del sujeto, el resultado de sus supuestos culturales y la relación con su entorno. En estos actos se toma en cuenta además los puntos de vista de cada sujeto. Pueden ser verbales o no verbales y son la manera en la que se expresa la situación comunicativa, la vía de interacción de los sujetos en los diferentes niveles.

Factores externos

Estos son todos aquellos aspectos que rodean la situación comunicativa, que incluye el color, el movimiento, el sonido, el espacio (posición física de los actores) lugar y características del mismo, tiempo (horario, día en particular, etc.), personas que la incluyen (espectadores) y todos los gráficos como papeles, informes, memos, etc., objetos, lenguaje corporal, nivel de energía, y otros. Vale tener en cuenta también el clima implícito, estados de ánimo individuales y grupales...etc.

Existen una serie de elementos que forman parte también del ciclo de comunicación. Este es el caso de los valores, principios y habilidades que ponen en práctica los actores en un espacio comunicativo. Del uso de los mismos dependerá en gran medida el éxito de la comunicación. A continuación se le ofrece una descripción de estos elementos del Dr. J. González Morales, los cuales guiará este análisis.

“En la regulación del Comportamiento Comunicativo ejercen una función decisiva, un conjunto de Principios que actúan como especie de modelos mentales que, una vez asumidos, diseñan un tanto automáticamente, la respuesta del sujeto en la situación comunicativa”. (González Morales)

En una organización los valores actúan en consecuencia con la cultura organizacional de la misma y a su vez van configurando su identidad. Según el mismo autor, estos son:

El respeto al criterio de los demás.

Es un principio clave para el éxito de la comunicación. Algunas personas se caracterizan por considerarse a sí mismas, poseedoras de toda la verdad, lo que determina desde el inicio del intercambio una postura de subestimación del criterio del otro, que se convierte en traba para la verdadera comunicación. Considerar que el criterio de las otras personas siempre va a resultar un aporte valioso para uno mismo, que la verdad se construye colectivamente y mediante aproximaciones sucesivas, se convierte en el principio de respeto.

Comprensión: Primero comprender para después ser comprendido.

Existen al respecto dos posturas posibles. Los que conciben la comprensión mutua como el fin último de la comunicación, aplican el principio “Primero comprender y luego ser comprendido” lo que logran a través de una escucha empática. Existen por otra parte, los que al estar convencidos de que tienen la verdad en la mano, aseguran que lo importante es “Primero que lo comprendan a uno para después comprender al otro”. (Covey, citado por González Morales)

Cooperación: Ganar –Ganar

Las personas que tienen una visión competitiva de la comunicación conciben el proceso, como un eterno campo de batalla en el que se demuestra la fortaleza del criterio propio, que debe resultar, a la larga y por supuesto, vencedor. Estas personas, parten del principio: “Yo gano, tu pierdes”. En correspondencia con la concepción de la autoexpresión, el principio rector debería ser “Ganar-Ganar” de manera que prime una visión cooperativa de la comunicación. (Covey, citado por González Morales)

Interactividad: Dos cabezas piensan mejor que una

En este aspecto también se diferencian claramente dos posiciones de partida. Los que creen que ellos son los que siempre tienen la razón y que su criterio de cualquier modo resultará superior a cualquier otro y los que saben que por muy fuerte que pueda resultar cualquier punto de vista personal, siempre resultará mucho más vulnerable, que otro construido de modo interactivo. Los segundos, consideran que su criterio puede aportar a la conformación de otro superior, al que sólo puede llegarse a través de buenos intercambios.

Autoexpresión: Decir todo lo que pienso, siento y quiero

La honestidad es el valor que está detrás del principio de autoexpresión, este se explica por sí solo. No practicarla genera malestares internos y degeneran las relaciones. Por otra parte, quizás la opinión que callamos pueda ser importante para la solución del conflicto. Muchas veces no decir lo que pensamos, parte del miedo a no ser aceptados o del egoísmo de compartir nuestras ideas con el resto de los compañeros.

Eficacia: Resolver la cuestión

Este se trata de lograr los objetivos de la comunicación y depende del buen cumplimiento de todos los anteriores. Es el fin último de cualquier intercambio. Nos comunicamos para satisfacer una necesidad, de cualquier índole y en el proceso de comunicación esta debe quedar satisfecha.

Al igual que los principios, las habilidades resultan un componente importante para lograr una comunicación eficaz. González Morales plantea que existen varias habilidades. De forma general, analizar la especificidad de las habilidades que ponen en práctica o no los sujetos para comunicarse en una situación comunicativa, requiere

de otros elementos y un tiempo que excede los marcos de nuestra investigación, aunque estas no obstante, son componentes del ciclo de comunicación.

Cuando los puntos de vista difieren, cuando no se soluciona la cuestión, no se tienen en cuenta principios y habilidades, etc., la situación comunicativa puede ser generadora de conflictos. Por su importancia este resulta otro de los elementos que conviene analizar.

Existen muchas definiciones de conflictos, las formales van de las más abstractas- un "estado de desarmonía" - a las que señalan un evento mas concreto. Deutsch plantea que "el conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles ".(Citado en Koch, 1996: 13)

"La corriente de las relaciones humanas acepta que los conflictos son resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no siempre son malos, sino que se pueden transformar en una fuerza positiva que determina el rendimiento del grupo. Plantean que este no se puede eliminar e incluso, que es beneficioso para el desempeño del grupo." Por otra parte, "la corriente interactiva propone que los conflictos pueden ser una fuerza positiva en un grupo, y que resulta ser, para su desempeño, un elemento imprescindible." (Kotch, 1996: 24)

Las características culturales de los sujetos involucrados en un conflicto, son decisivas. En primer lugar porque estas regularán su comportamiento y en segundo lugar, porque el nivel de identidad con la cultura del entorno será favorable o desfavorable en dependencia de que este sea mayor o menor y por último, por la forma en que aceptemos los códigos culturales de los sujetos implicados en la interacción.

Conclusiones

Cultura y comunicación...

Durante el trayecto por estas páginas, se ha intentado establecer la relación que existe entre los términos cultura y comunicación. En las que siguen, varios teóricos orientarán estas consideraciones. Se utilizan algunas reflexiones de investigadores de la corriente de los estudios culturales, que bien pueden adecuarse, aunque ellos las plantean para espacios nacionales, a la vida de las organizaciones.

Barbero por ejemplo, considera que la revisión de dicha relación y de su conexión con la vida social, conducen a un serio cuestionamiento de las políticas tradicionalmente desarrolladas en ambos campos y a propuestas novedosas de actuación. “La tendencia es hoy - en los procesos sociales y en la teoría- a pensar la comunicación como parte constitutiva de las dinámicas de la cultura y a tomar cada vez más en cuenta la naturaleza comunicativa de la cultura.”

Un vínculo importante, es que entre ambas categorías se revela “la función de la comunicación de transmitir la cultura y posibilitar la socialización de los nuevos integrantes. Sus componentes, incluyendo el diseño y el estilo de administración, comunican valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes”. (Trelles (a), 2002: 28)

Para esta autora “los significados que se construyen mediante la interacción con otros y la búsqueda del consenso, se apoyan en los valores de la cultura de las organizaciones a la vez, que la enriquecen y desarrollan en un proceso de interrelación dialéctica.”

“A través de la comunicación se dan los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización, y de búsqueda de sentido de esta,” (Lucas Marín, 2001: 150) a todos los niveles: personal, grupal y organizacional, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

Analizando la comunicación desde su complejidad cultural y su compromiso en la construcción cultural, desde las subjetividades personales grupales y luego organizacionales, resulta imprescindible destacar que estas culturas son construidas básicamente y de forma constante, a través de las interacciones comunicativas.

La comunicación es, por tanto, la vía de adquirir la cultura así como la herramienta utilizada en su construcción. “La cultura de cada organización vendrá definida, por la propia atención general que a la comunicación se le brinde, la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno, a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre comunicación interna y externa, formal e informal.” (Lucas Marín, 2001: 163)

“El individuo no es más que su cultura a lo largo de su historia, mediatizado por sus relaciones con esta cultura, a través de sus mediadores, las otras personas.” (Álvarez, 2000: 25)

Asumiendo el concepto de sujeto que se propone anteriormente, se puede analizar también a los Ag y Ao a partir de esta idea. “El sujeto organización posee una cultura propia que se expresa en una misión y visión compartidas, imagen e identidad, objetivos y metas, valores, normas, conceptos y otras formaciones construidos colectivamente básicamente a través de su comunicación interna y externa. A la cultura de la organización le corresponde el papel fundamental en la regulación de su actuación como sujeto. Ella se forma y funciona mediante una compleja dinámica humana que tiene como centro, los procesos de comunicación, o sea, interacción simbólica y construcción de sentido, que operan en el interior de la organización entre

los grupos y personas que la conforman, así como con otras organizaciones de su medio social.” (González Morales)

Hablar de la relación entre cultura y comunicación también implica dos caras. Una cultura fuerte puede contribuir substancialmente al éxito de las organizaciones, al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades, manteniendo el compromiso de los que juegan roles esenciales y cumplen las metas relevantes. Puede ser una ventaja, debido a que los valores compartidos facilitan la comunicación y la toma de decisiones y todo ello conduce al logro de los objetivos de las organizaciones. Sin embargo, una cultura puede también, ser ineficiente. No lograr un buen mecanismo cultural, puede invalidar los procesos de comunicación dentro de una institución, convirtiéndose esto en un virus fatal.

Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia, el estilo administrativo y las formas de comunicación, así como resulta vital implementar herramientas comunicativas para un desarrollo organizacional que no sufra traumas con los cambios. Además se les debe dar voz a las formas de comunicación de las culturas personales y grupales, para que no lastren la cultura organizacional o dominante.

Por tanto, al convivir ambas categorías en estrecha interrelación dialéctica, las prácticas comunicativas se estudiarían desde la cultura y no al margen de ella. Siendo la primera la plataforma de cualquier acción, acontecimiento o información que pueda generar, dentro de la organización, situaciones comunicativas y la segunda, la fuente de la que se nutre la cultura para su creación, evolución y subsistencia, mostrándose a través de la identidad.

Bibliografía

1. Aguado, R.J. Cultura Organizacional. En página de R.J. Aguado, <http://alta vista.com: rjaguado@spin.com.mx> (consultado 18 Febrero 2003)
2. Álvarez, Yamel. Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 2000
3. Bayardo, Rubens. Antropología, Identidad y Políticas culturales. Buenos Aires, Editado por Universidad de Buenos Aires, 2000
4. Coca, Tomás. Diagnóstico Institucional y Comunicativo de la OCLAE. Trabajo de diploma, La Habana, 1995
5. González Morales, Julio C. Ambos: Comunicación interpersonal en la organización. S/E
6. González Morales, Julio C. Comunicación Interpersonal. Criterios para una definición. En Selección de Lecturas de Comunicación Social II. Compilado por Raysa Portal. La Habana, Ed. Félix Varela, 2002
7. González Morales, Julio C. Comunicación y subjetividad: apuntes para la investigación. S/E
8. Hall, Stuart. Estudios culturales: dos paradigmas. En Revista "Causas y azares", No. 1, 1994
9. Kaplún, Mario. Modelos de Educación y modelos de Comunicación. En Introducción a la teoría de la Investigación y la Comunicación, Selección de lecturas. Compilado por Hilda Saladrigas. La Habana, Cátedra de Estudios Históricos y teóricos de la comunicación, 2001, p135-179
10. Koch, Girard. Resolución de conflictos en las escuelas. España, Editorial Granica, 1996
11. Linares, Cecilia. La participación: ¿Solución o problema?. La Habana, Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana "Juan Marinello", 1996.
12. Loria, Juan. La comunicación en las organizaciones. México, ITESM, S/F
13. Lucas Marín, Antonio. Componentes de los procesos comunicacionales. Tipos de públicos. Importancia. En Cultura. Organizacional. Compilado por Irene Trelles. La Habana, Editorial Félix Varela, 2001, p 39-64
14. Lucas Marín. Cultura y Comunicación en Organizaciones. En Cultura. Organizacional. Compilado por Irene Trelles. La Habana, Editorial Félix Varela, 2001, p 149-175
15. Martín Serrano, Manuel. Génesis de la Comunicación. En Introducción a la teoría y la Investigación en comunicación. Selección de lecturas. Compilado por Hilda Saladrigas. La Habana, Cátedra de Estudios Históricos y teóricos de la Comunicación, 2001, p 9-39
16. Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. Comunicación Institucional: Un enfoque social de relaciones públicas. Quito, CIESPAL, 1980
17. Rivera, Gladis. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad en <http://www.americas.health-sector-reform.org/spanish/00000987.htm> (consultado 18 febrero 2003)
18. Rivero, Magda. Relaciones Públicas empresariales. La Habana, Editado por Instituto de comercio Exterior, 2000
19. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 7ma edición. Edit. Poentice Hall Hispanoamericana S.A., S/F
20. Rodríguez González, Roberto y otros. Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de Villa Clara. Camagüey, Editado por Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 2002

21. Shein, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. España, Editorial Plaza de Janés, 1988
22. Souza, Adriana de. Cultura organizacional. En Trelles Rodríguez, Irene (a). Imagen y gestión de comunicación en el Central Héctor Molina. Estudio de caso. Tesis de Maestría. La Habana, Julio 2002
23. Trelles Rodríguez, Irene (b). Bases Teórico- Metodológicas para una propuesta de modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones. Tesis de Doctorado. La Habana, Diciembre 2002.