

The voices of the organization

The text combines issues related with contemporary trends in internal communication, technologies for orality, and their influence on the varying forms of subjective agency found in organizational contexts. The article poses a question about the conception of an organization as a compound of energies, actions and alternatives of social transformation; it also puts forward an argument in favour of a political conception of organizational communication, since it involves practices that have an impact on subjective agency at both micro and macro cultural levels.

Keywords: Organization oralities, diagnosis, culture, subjectivity, trends of communication.

Submission date: November 11th, 2007

Acceptance date: December 10th, 2007

En el texto se abordan los temas relacionados con las tendencias de comunicación interna, la relación con las tecnologías de la oralidad y su influencia en las formas de subjetivación agenciadas por los entornos organizacionales. El artículo se pregunta por la organización como composición de energías y posibilidad de acción y transformación social; así mismo, plantea una perspectiva política de la comunicación organizacional, en tanto práctica que altera los agenciamientos de subjetividades tanto a nivel micro como macro cultural.

Palabras Clave: Oralidades en la Organización, diagnóstico, cultura, subjetividad, tendencias de comunicación.

Recibido: Noviembre 11 de 2007

Aceptado: Diciembre 10 de 2007

Origen del artículo

El artículo presenta avances de la investigación “Tendencias de comunicación organizacional, una mirada diagnóstica” realizada en el marco de la línea de investigación Imágenes y Narrativas de la Carrera de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Central, Bogotá, Colombia.

Las voces de la organización

Debemos confesar que si aventajamos a los animales superiores es gracias a nuestra vida en comunidad.
Einstein (2001)

En la sociedad contemporánea se ha reconocido la comunicación organizacional como un escenario estratégico para reorientar los destinos y las formas de ser y hacer de empresas, comunidades, países y continentes enteros. Más allá de las prácticas instrumentales o del uso de medios de comunicación interna, la comunicación organizacional implica procesos de configuración de la imagen, de flujos de información y conocimiento y de los bloques de afectos que construyen los individuos entre sí y con la organización, las formas de relación y vinculación que determinan las formas de hacer y las prácticas simbólicas que definen el sentido y los significados de la vida colectiva.

La investigación referida en este artículo parte de la consideración de que en un país como el nuestro es urgente conocer la realidad integral y panorámica de nuestras prácticas de comunicación organizacional, que se traducen en la posibilidad de conocer y comprender las formas en que asumimos la creación, el trabajo y la vinculación con los colectivos, así como las formas de relación y de gestión de escenarios para la acción. Este artículo presenta los resultados de la primera fase de la investigación *Tendencias de comunicación organizacional. Una mirada diagnóstica*, inscrito en

la línea de investigación Imágenes y Narrativas, de la Carrera de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Central.

El objetivo general de esta investigación es visibilizar nuestras prácticas de comunicación organizacional, en cuanto a las formas en que se relacionan los flujos afectivos que estas movilizan. Este objetivo atiende a la hipótesis de que comprender nuestras tendencias de vinculación con un colectivo organizado, bien sea la empresa, la familia o la escuela, nos permiten entender los procesos y las prácticas que afectan nuestro talento creativo, así como nuestro potencial productivo y de transformación social.

La comunicación organizacional no se limita a la puesta en marcha de estrategias en el seno de la empresa, sino que atraviesa todas las formas de configuración de los colectivos humanos organizados en torno a diversos tipos de actividad y objetivos. Una mirada más integral de la comunicación organizacional “debe propender por una manera innovativa de entender y actuar —no el simple saber y hacer—[.] Debe permitir que se adquieran nuevas habilidades humanas, basadas en el desarrollo de múltiples saberes y talentos, tanto científicos como artísticos, y de nuevas formas de organización productiva” (Llinás, 1998, p. 30).

De esta forma, la comunicación organizacional puede concebirse como un campo en el que se agencian transformaciones de diverso orden. Las

.....
* **Nina Cabra.** Colombiana. Comunicadora Social, especialización en Comunicación Educación y Maestría en Filosofía. Consultora en comunicación. Docente e investigadora de la Carrera de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Central, Consultora en Comunicación organizacional. Bogotá Colombia, Publicaciones recientes: CONOser ENLA UNIVERSIDAD, Artículo aprobado para Nómadas 27. **Correo electrónico:** ninacabra72@yahoo.com.

formas de comunicación organizacional implican diversas dimensiones y ámbitos de relación, de acción y de significación. Implica las tensiones del individuo y de su natural inclinación a formar parte de los colectivos humanos, que se organizan para lograr diversos intereses. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional puede haber nacido como campo del conocimiento, y la experiencia, en el seno de la fábrica y, posteriormente, en el movimiento de la empresa. Pero esto no implica que la comunicación organizacional como campo de la actividad humana se restrinja a estos escenarios.

La organización de colectivos humanos atravesada todas las posibilidades de acción social. Ya la pareja se configura como una cierta forma de organización. El individuo sería el lugar de roce de diversos campos organizacionales y, a la vez, es la dinámica misma de la organización, que circula por diversos tipos de actividad. Un mismo individuo transita y está inserto, de manera simultánea, en distintos escenarios organizacionales. La familia, la escuela, el trabajo, la ciudad, etc. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional implica las formas de relación, acción y significación en distintas escalas. En este sentido, es importante señalar que las ciencias sociales han generado la idea de que la política sólo se refiere a las formas y movimientos organizacionales de los grandes colectivos humanos:

Quisiera mostrar al contrario, que hay una política dirigida tanto al deseo del individuo como al deseo que se manifiesta en el campo social más amplio. Y esto bajo dos formas: sea la de una micro-política que apunta a los problemas individuales y a los problemas sociales, sea la de una macro-política que apunta a los mismos dominios (individuo, familia, problemas de partido, de estado, etc...). (Guattari, 1994, p. 43)

Organización: la energía no se crea ni se destruye...

Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es la expresión dinámica de las trans-

formaciones políticas, tanto en lo micro como en lo macro. En una fuerte vertiente de discurso organizacional, se asume la mirada de las prácticas de comunicación desde el estudio de la raíz griega del término: *organon*, que traduce instrumento, herramienta. Esta consideración nos inscribe en la lógica mecanicista de la organización, que se pregunta más por sus elementos y aparatos, que por sus formas de acción.

Al rastrear el origen de la palabra *organización*, la etimología nos lleva a una raíz mucho más antigua, la indoeuropea *worg*, que significa hacer trabajar. Resulta de particular interés que al revisar los significados de la raíz *worg*, el diccionario etimológico sugiere revisar la palabra energía, que se articula a partir de dos raíces: *en*, que significa sobre, en los límites de... dentro de + *wergon*, de *worg*, hacer trabajar. Así, en la raíz de la palabra organización encontramos el nexo con dos palabras que comparten el mismo origen: *trabajo* y *energía*.

Por otro lado, en los terrenos de la física, se define la energía como “todo aquello con lo que se puede hacer un trabajo”. Para realizar un trabajo se requiere energía, y un trabajo transforma un tipo de energía en otro. También se llama trabajo a la energía aplicada en la transformación o desplazamiento de un cuerpo contra una fuerza que se opone como resistencia o aceleración. En general, se puede decir que el trabajo implica la posibilidad de alterar la energía de cualquier sistema físico. Esta visión nos inscribe en la lógica de la acción y en la dimensión transformadora de la organización.

En este orden de ideas, la organización es el lugar de la energía y del trabajo, es decir, de la energía y de su propia actividad transformadora. La organización implica la energía y el trabajo se podría asumir como la posibilidad de que los colectivos humanos se pongan en acción para transformar su propia condición y su entorno. En este sentido, cabría preguntarse ¿cuáles son las formas de la energía en el campo de la organización?:

La energía física que Einstein vio como subyacente en toda la materia vino a ser un paralelo de los trabajos de Jung en su concepción de la energía

síquica, la cual —como la energía física— estaba abierta a muchos tipos de transformación a través de la actividad tanto consciente como inconsciente. (Morgan, 1998, p. 212)

La organización humana implica la composición de diversos tipos de energía. Energía afectiva, cognitiva, productiva, etc., que se articulan entre sí para movilizar la acción organizacional. Ya diversas teorías han hablado del clima organizacional que, desde nuestra óptica, podría pensarse como la expresión de las energías afectivas de la organización. También podemos pensar en el potencial de las organizaciones, como su capacidad de traducir toda su energía en acciones reales. Este potencial sería la posibilidad de conjugar todos los factores de la organización (talento humano, máquinas, conocimiento, redes de contactos y alianzas estratégicas, estilos de dirección, tradiciones, etc.), para elevar sus posibilidades de acción y de transformación de sí misma y de su entorno.

La composición de formas de energía también se puede expresar en tecnologías de producción y de comunicación, que a su vez modela las formas lógicas y las posibilidades de acción. En este sentido, la comunicación organizacional implica la configuración de la dinámica colectiva, en tanto las formas de expresión y de vinculación determinan ciertas formas de subjetivación. Así, por ejemplo, “la organización del estado ateniense requería de tecnologías sociales y culturales que responsabilizaran a los ciudadanos de su propia formación” (Salazar, 1998, p. 124).

En este sentido, la dimensión política de la comunicación organizacional radica en que altera las formas en que la organización transforma su energía y los modos en que esta transformación se manifiesta en el entorno y en la realidad organizacional. Si la organización tiende a transformar todo su potencial en productos o en servicios, genera una dinámica social particular. Si orienta toda su energía en transformar a los individuos en engranajes de un mecanismo, se generan dinámicas sociales muy distintas. Y esta orientación implica una energía afectiva predominante;

“permanentemente es la cuestión de confianza: ‘¿en qué confiar?’; las respuestas varían según el estado de los conocimientos y de las máquinas” (Debray, 1998, p. 299).

Los cambios en esta respuesta, esencial para las organizaciones, implican la visibilización de problemas o nodos de energía que hasta ese punto eran invisibles. La transformación del campo de la comunicación organizacional ha implicado la pregunta por la estructura, por el mecanismo y las funciones; por el lenguaje y el factor humano; por los sistemas, y por muchos otros elementos constitutivos de la vida organizacional. En esta investigación, el punto esencial de nuestra pregunta se centra en la comprensión de las formas de energía afectiva que atraviesan la organización y en cómo estas formas alteran la posibilidad de acción de las organizaciones. Este estudio parte de la comprensión de que ciertas zonas oscuras de la vida organizacional nos pueden aportar elementos significativos para reorientar la transformación de la energía y las formas de acción organizacionales:

La obra de Jung muestra que la sombra reprimida de la organización actúa como depósito, no sólo de fuerzas no queridas y por eso reprimidas, sino de fuerzas que se han perdido o infravalorado. [...] podemos explotar nuevos recursos de energía y creatividad, y hacer nuestras instituciones mucho más humanas, resonantes, efectivas y responsables de lo que son ahora. (Morgan, 1998, p. 213)

Entonces, podemos entender la comunicación organizacional como la práctica misma de renovar y explorar nuevas formas de energía dentro de la organización. El conocimiento implicaría cierta forma de energía y de trabajo, así como el afecto, el significado y el poder. Y las distintas composiciones de energías diversas generan formas concretas que se expresan en la vida cotidiana de la organización. Estas formas de energía se expresan en que “los modos de comunicación y de organización están impregnados de hábitos, sistemas de valores y personalidades, frutos de la educación, del medio sociocultural y de reacciones

(mimetismo o rechazo, por ejemplo) con respecto al entorno dominante” (Bartoli, 1992, p. 128).

En este sentido, es importante reconocer que las organizaciones, en cuanto composiciones de energía, son cuerpos de la conectividad, pues no hay forma de separar claramente las fronteras de unas y otras. La familia incide en la vida escolar, la escuela es definitiva en la consolidación de los escenarios de trabajo. La conectividad organizacional tiene un fuerte componente espacio-temporal, que se manifiesta en la articulación de las misiones y visiones de organizaciones de diversa naturaleza en el mismo plano temporal que llamamos presente y una proyección en lo que pensamos como futuro, y “las prácticas de comunicación y organización tendrán una influencia cultural real a medio o a largo plazo” (Bartoli, 1992, p. 138).

Desde esta óptica, podemos pensar que la comprensión de las dinámicas de cierto campo organizacional, nos puede dar señales sobre las tendencias de composición de ese complejo que llamamos cultura, tanto en su configuración actual como en sus proyecciones futuras. Esperamos que esta mirada preliminar nos permita comprender elementos de nuestra propia cultura y de nuestra potencia creadora y transformadora como cuerpo social.

Así mismo, consideramos que la posibilidad de transformar las diversas formas de energía en nuestras organizaciones “supone un nuevo *ethos* cultural, que supere la pobreza, violencia, injusticia, intolerancia y discriminación que mantienen a Colombia atrasada socioeconómica, política y culturalmente” (Llinás, 1998, p. 27). En términos de comunicación, las formas de la energía organizacional puestas en acción implican la constitución de eso que Llinás denomina nuestro *ethos* cultural, una forma de percibir y asumir la vida en colectivo, que no puede pensarse como un sino trágico, y que más bien puede asumirse como un campo potencial, en el que pueden ocurrir todas las transformaciones.

Una mirada diagnóstica

El diagnóstico de comunicación puede pensarse como un proceso de análisis de la manera como se

desenvuelven las interacciones comunicativas en la cultura organizacional. El diagnóstico puede tener varios enfoques y puede hacer hincapié en diversos elementos, dependiendo de las necesidades de información y conocimiento que tenga cada organización. En sus inicios, este procedimiento de investigación nace como una herramienta de seguimiento de procesos de productividad y eficiencia. Desde esta perspectiva, el diagnóstico se asume como el establecimiento de indicadores que se limitan a lo cuantitativo. Como forma de estudiar las organizaciones, este ejercicio surge en el ámbito empresarial y persigue esencialmente un aumento sensible de los índices de productividad de las empresas. Desde el punto de vista de la investigación, el diagnóstico ha pasado por diversas etapas de formulación y aplicación. La perspectiva metodológica depende del marco conceptual en el que se inscriba, así como del concepto de organización y del modelo de comunicación desde el cual se formula la investigación:

La palabra diagnóstico proviene del griego y significa discernir, distinguir, conocer. Pero para llegar a la tercera acepción es necesario pasar por las dos primeras. Discernir y distinguir suponen diferenciar con claridad una cosa de otra. El diagnóstico es, en primer lugar, un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación. (Prieto, 1990, p. 39)

Desde la lógica que hemos planteado, el diagnóstico es la forma de discernir, diferenciar y conocer las composiciones de la energía, las formas de transformación; pero también las formas de resistencia y los nodos de inercia de la organización, porque en la organización se registran posibilidades de cambio. Así mismo, es el seno de las formas de mantener el status quo y de sostener configuraciones de poder. Las prácticas diagnósticas nos deben mostrar, en este sentido, los escenarios de acción y transformación, las posibilidades creativas y las dificultades o estancamientos de la energía de la organización. La revisión de varias investigaciones de este tipo nos acerca a un acto casi natural del cuerpo social:

No podemos vivir en comunidad sin un cierto ejercicio de diagnóstico pero hay mucha diferencia entre un acto espontáneo y una actividad metódica. Todo ser humano actúa a partir de una determinada definición de la situación sea esta consciente o inconsciente, dependa o no de estereotipos, de creencias, de normas reiteradas de generación en generación. (Prieto, 1990, p. 40)

Los diagnósticos espontáneos hacen parte de la configuración de los imaginarios colectivos, de las percepciones que los colectivos humanos organizados tienen de sí mismos como cuerpos sociales y de su relación con otras organizaciones. En este ejercicio de definir la situación en la que se ponen en juego formas de conocimiento, actitudes, creencias, valores, tendencias afectivas y se configura ese *ethos* que orienta la acción del colectivo humano organizado. Un ejercicio de diagnóstico supera la descripción e implica marcar un lugar, una posición y una orientación, tanto en el plano individual como en el colectivo. Este tipo de miradas de la organización conllevan un nivel performativo, un movimiento en el que “toda cultura se define por lo que decide tener por real. Trascendido cierto tiempo, llamamos ideología a ese consenso que cimienta cada grupo organizado” (Debray, 1998, p. 299).

En el contexto latinoamericano, los estudios de comunicación organizacional han puesto el relieve en las formas y niveles de uso de los medios de comunicación, desde una marcada tendencia instrumental. “Pero de allí a la comprensión de la manera en que la población se relaciona, del modo que se apropia o rechaza los mensajes, de la forma en que se intercambia información con las instituciones, hay un paso muy grande” (Prieto, 1990, p. 44). A esta comprensión de elementos de comunicación, básicos en las formas de organización de diversos tipos de colectivos humanos, podemos sumar, además, el desconocimiento de los afectos y sentimientos que atraviesan y dinamizan la vida organizacional. Y tal como señalamos, los afectos se constituyen como una de las formas de energía definitivas en la dinámica organizacional.

La tendencia de los diagnósticos de comunicación ha presentado una elevación en la curva de uso de elementos y herramientas cuantitativas. La pretensión de objetividad y precisión en los estudios de este tipo genera una fuerte tendencia a reducir elementos de orden cuantitativo, “pero es precisamente en ese ámbito, a menudo ignorado, donde se juega el resultado de los proyectos de transformación económica y social” (Prieto, 1990, p. 44).

Por todo lo anterior, la mirada diagnóstica propuesta en este estudio hace hincapié en los flujos afectivos y en su relación con las formas y tecnologías de comunicación. Este diagnóstico intenta relacionar las tecnologías de la oralidad y de la escritura como escenarios de configuración de cierto tipo de organización y, en consecuencia, de cierto tipo de relaciones y de formas de hacer en el colectivo. En este sentido, es importante señalar que una tecnología de la comunicación nos interesa, en cuanto determina ciertas formas de relación entre los individuos y ciertas interacciones con el entorno. Para lograr este análisis debemos dejar sentadas las bases para comprender los alcances y las implicaciones de la oralidad y de la escritura como agenciamientos organizacionales. Este estudio está orientado por la consideración de que:

Las tecnologías de la oralidad primaria y sus formulaciones mnemotécnicas, tienen como referencia el ámbito del mundo vital, existencial. De otro lado, la oralidad primaria fomenta estructuras de personalidad comunitarias y exteriorizadas y sus tecnologías nos conducen enteramente hacia la subjetivización, hacia la individualización, hacia la interiorización. (Salazar, 1998, p. 127)

Por otro lado, es importante señalar que, desde cierta perspectiva, “las tecnologías de la escritura son mediaciones que la conciencia utiliza para amplificarse, para conquistar su plena autoconciencia” (Salazar, 1998, p. 118). Las tecnologías de la escritura implicarían formas de pensamiento, de acción y relación muy diferentes, orientadas a la reflexión y a la constitución de escenarios más

cercanos a la autonomía y a las racionalidades coherentes con este proyecto organizacional.

En la relación de las tecnologías de la comunicación con la energía afectiva y las posibilidades de acción de la organización, “tal vez lo importante radicaría en identificar su funcionamiento específico, en cada caso, para determinar el tipo de racionalidades que se construyen, los sedimentos que producen, el paisaje que describen” (Salazar, 1998, p. 121). En este sentido, el diagnóstico de nuestras tendencias de comunicación organizacional apunta a la cartografía de esos paisajes y a la comprensión de sus dinámicas.

Nuestras tendencias

En términos generales, podemos decir que la información obtenida a través de un ejercicio de diagnóstico resulta ser, en la mayoría de los casos, de estricto carácter confidencial; pero las universidades que ofrecen el énfasis de formación en comunicación organizacional cuentan con un interesante y valioso capital de conocimiento, acumulado y cualificado por sus estudiantes y maestros, a través de las investigaciones presentadas como opción de grado. En esta línea de acción, encontramos un nutrido número de trabajos, cuyo objetivo principal es generar un diagnóstico de comunicación interna en organizaciones de diversa naturaleza.

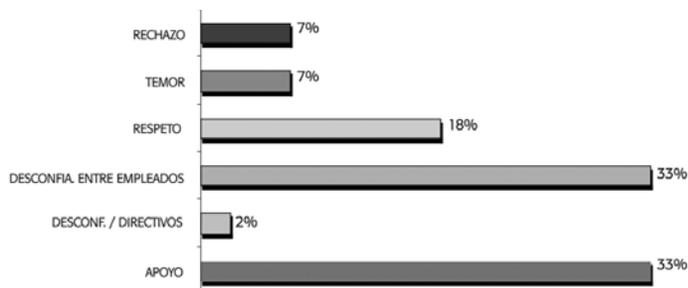
El estudio *Tendencias de comunicación organizacional. Una mirada diagnóstica* exploró la diversidad de ejercicios de esta naturaleza realizados por estudiantes de las siguientes universidades: Universidad Externado de Colombia, Universidad de la Sabana, Politécnico Grancolombiano, Universidad Santo Tomás, Universidad Javeriana, Universidad Minuto de Dios y Universidad Central. Nuestra exploración cubrió la mayoría de los estudios recientes (de los últimos cinco años) y se enfocó en aquellos que recogían información sobre elementos asociados con imagen organizacional, formas de relación y dispositivos de información. Muchos de los diagnósticos revisados se centraban en uno solo de estos componentes, razón por la cual fueron descartados; de igual manera, es importante mencionar que en

tanto la mayoría de los estudios encontrados son de carácter cuantitativo, los resultados preliminares nos muestran tendencias de este tipo.

La investigación seleccionó una muestra de 54 estudios aplicados en diversos tipos de organizaciones, tanto del sector público como privado. La información recopilada en las diversas universidades se sistematizó en una base de datos que permitió consolidar tendencias en diversos aspectos. Los resultados de esta investigación, si bien es cierto no son representativos, nos permiten una aproximación significativa a las tendencias de comunicación en diversos escenarios organizacionales, resultado del cruce de información obtenida a través de 54 diagnósticos de comunicación interna.

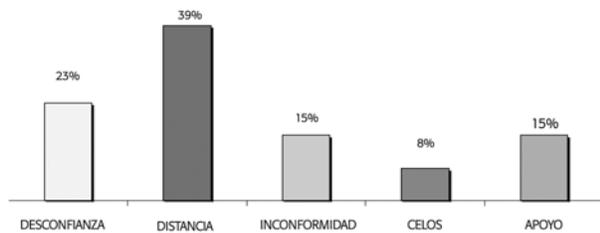
En este artículo presentamos las tendencias más significativas en lo relacionado con formas afectivas y su relación con las tecnologías de comunicación imperantes en las organizaciones estudiadas. En primera instancia, nos referiremos a las tendencias de percepción del otro en el escenario organizacional (Gráfico 1). Al revisar los diagnósticos encontrados, hallamos una fuerte tendencia a percibir al otro con mucha desconfianza (33%), con una mezcla de temor (7%) y con rechazo (7%). En las tendencias más positivas, encontramos que sólo para un 33% de las personas encuestadas en estos estudios, el otro se percibe como un apoyo en el trabajo, mientras que un 18% de las personas perciben a los demás con respeto por sus conocimientos y experiencia.

Gráfico 1.
Percepción del otro



Si revisamos las tendencias de sentimiento generadas y expresadas entre compañeros en los diversos entornos diagnosticados (Gráfico 2), encontramos que la tendencia generalizada es una especie de indiferencia y apatía, expresada en una sensación de distancia con los demás (39%). En esta escala de sentimientos, sigue la desconfianza (23%) y la inconformidad por las actitudes de los demás (15%), y en una proporción similar aparecen quienes sienten que los demás son un apoyo para ellos (15%). Finalmente, encontramos una proporción equivalente al 8% de personas que sienten celos por sus compañeros de trabajo.

Gráfico 2.
Tendencias de sentimiento

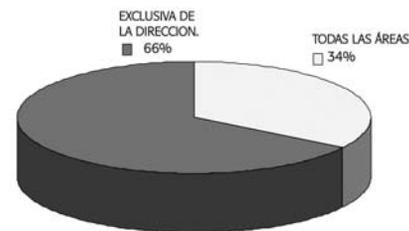


En estos dos puntos encontramos una marcada tendencia a sentir y a sentir al otro con desconfianza. En algunos estudios encontramos ciertas explicaciones frente a esta situación, relacionada con la percepción de la competencia desleal y con la sensación de que los demás pretenden algo o de que importan más los intereses individual que el bienestar colectivo. Esta tendencia se ve reforzada por la sensación de indiferencia y de distancia, que evidencia una gran carencia de vínculos afectivos cercanos entre los integrantes de las organizaciones estudiadas. Sentimientos como el apoyo y el respeto se registran en menor proporción.

Por otro lado, hallamos que las prácticas políticas de la organización, expresadas en los temas de vocería, liderazgo y participación, también muestran una tendencia negativa. En este sentido, encontramos que para la mayoría de las personas de las organizaciones diagnosticadas (64%) no existen posibilidades de participar en la toma de

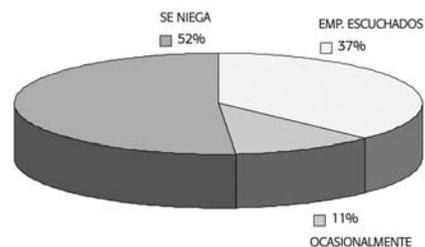
decisiones (Gráfico 3), pues, en su opinión, este tipo de proceso es exclusivo de la línea directiva de su organización. Solamente en un 34% de los casos se manifestó que la toma de decisiones convoca y toma en cuenta a las personas de todas las áreas e instancias de la organización.

Gráfico 3.
Toma de decisiones



Esta tendencia de concentración de las decisiones se ve fuertemente ligada con el hecho de que, en opinión de la mayoría (52%) de las personas encuestadas en los diversos diagnósticos revisados, en sus organizaciones no se abren espacios de vocería (Gráfico 4), y solamente el 11% manifiesta que estos espacios se abren ocasionalmente. Sólo el 37% de los empleados e integrantes de estas organizaciones consideran que son escuchados y tenidos en cuenta en sus escenarios organizacionales.

Gráfico 4.
Proceso de vocería



Si sumamos a este panorama el que la mayoría de los participantes en los diagnósticos revisados (58%) consideran que su posibilidad de incidir en cualquier instancia o proceso de la organización es nula (Gráfico 5), encontramos una fuerte tendencia

excluyente y autoritaria. El componente autoritario encuentra un elemento adicional en que la mayoría de los encuestados (53%) creen que no hay líderes verdaderos en las organizaciones (Gráfico 6). En los componentes cualitativos de algunos estudios encontramos que para muchas personas sus jefes no son líderes, pues no convocan ni motivan la voluntad de sus subalternos.

Gráfico 5.
Participación de instancias y procesos

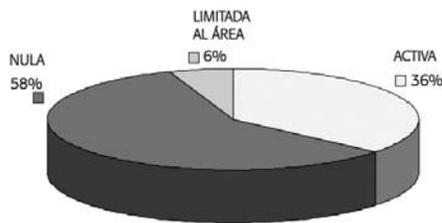
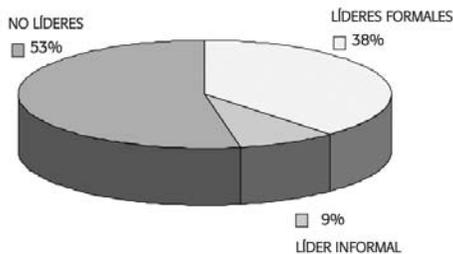


Gráfico 6.
Liderazgo



Esta tendencia autoritaria tiene un fuerte correlato y una marcada manifestación en el hecho de que, en una gran mayoría de los casos (88%), se registran flujos de información en sentido descendente (Gráfico 7). En este punto encontramos que el modelo de la cascada tiene mucha preeminencia y que la información fluye desde las directivas hacia sus subalternos, con un pequeño margen de retroalimentación. Solamente en un 2% de los casos encontramos que la información fluye de las bases hacia las directivas, y sólo en el 10% de los casos encontramos flujos horizontales.

La concentración de las decisiones y de la información en las líneas directivas, la escasa

vocería y la poca participación en las diferentes instancias de la vida organizacional configuran un escenario unidireccional, en el que los participantes se limitan a recibir instrucciones y reconveniones por los problemas del área o de la empresa. Una débil cohesión entre compañeros en los niveles horizontales fortalece este tipo de prácticas verticales. Otro factor que dificulta el clima organizacional y que bloquea los flujos de comunicación, así como las posibilidades de transformación de la organización, tiene que ver con la motivación de sus integrantes (Gráfico 8). La mayoría de las personas (64%) considera que su organización no les motiva ni genera procesos de estímulos e incentivos. Para estas personas, la organización se limita a reconocer el salario correspondiente a sus funciones, pero no generan actividades ni espacios de motivación ni reconocimiento.

Gráfico 7.
Flujos de información

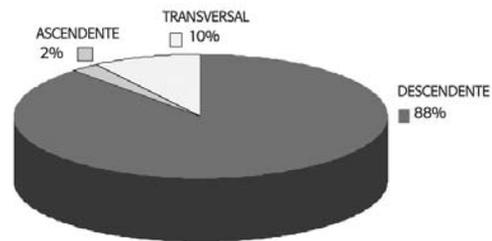
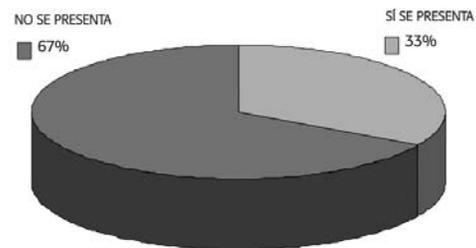


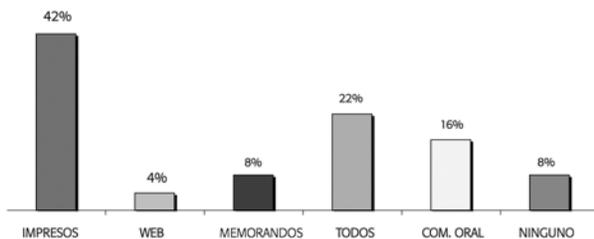
Gráfico 8.
Información y reconocimiento



En relación con las tecnologías de comunicación predominantes en las organizaciones estudiadas, encontramos que hay una marcada tendencia hacia el uso y la implementación de las tecnologías

de la escritura (Gráfico 9). Sin embargo, al revisar algunos componentes cualitativos de estos estudios, los impresos, por un lado, son generados por las líneas directivas (como el boletín y las revistas); por el otro, todo lo relacionado con los memorandos y comunicaciones escritas se relaciona más con la transmisión de instrucciones o con la necesidad de dejar constancias tangibles de los procesos organizacionales, tendencia que se ve reforzada por la gran desconfianza registrada entre compañeros y directivos de la organización. Esta práctica está más orientada hacia las formas mnemotécnicas, en las que la escritura se convierte en prueba o memoria de un cierto dato o hecho de la realidad.

Gráfico 9.
Tecnologías de comunicación

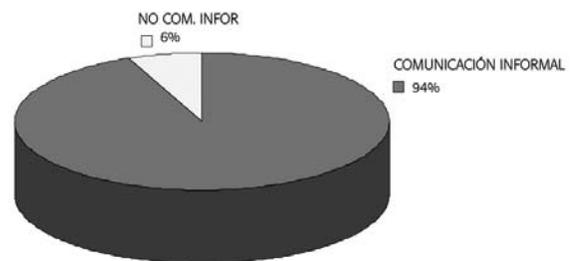


La escritura tiene un fuerte sentido instrumental, que no logra la posibilidad de generar espacios de reflexión ni de encuentro de las diversas áreas de la organización. Al revisar los componentes cualitativos de estos estudios, en la mayoría de los casos, la tendencia de flujos de información se genera a partir de actos orales, mediados por vinculaciones afectivas; es decir, la información se moviliza por la organización dependiendo de las relaciones afectivas y de la cercanía entre empleados. Si tenemos en cuenta que el sentimiento más arraigado entre compañeros es la distancia, los flujos de información son bastante difíciles y poco claros.

En relación con las tecnologías de comunicación, encontramos una fuerte tendencia a la oralidad, inscrita en un plano informal de la vida organizacional (Gráfico 10). En este punto, se registra un 94% de los integrantes de las organizaciones estudiadas, que manifiestan tener

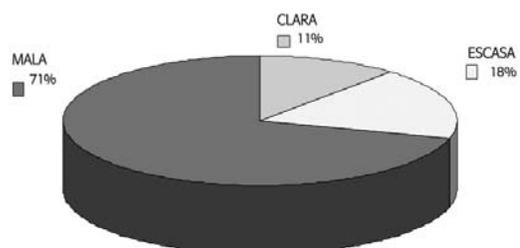
prácticas de comunicación no formal, relacionadas con conversaciones en pasillos, rumores, charlas y conversaciones telefónicas, que tienen como tema un diverso espectro de posibilidades. Más allá de los temas, lo que resulta significativo es la gran mayoría y la alta ocurrencia de este tipo de prácticas de comunicación. Este alto índice de participación en las prácticas orales contrasta con la poca participación en las diversas instancias de la organización y con los bajos índices de vocería.

Gráfico 10.
Comunicación informal



Por otro lado, en la mayoría de los casos, los flujos de información formal son agenciados por fuentes reconocidas como oficiales, es decir, en la mayoría de los casos, los medios de comunicación interna son diseñados y manejados por las directivas, que a su vez son los agentes de la información. Pero resulta muy significativo que para una buena parte de las personas (71%) consultadas en los diversos estudios revisados, la información proveniente de estas fuentes es percibida como mala o de baja calidad, bien sea porque es confusa, incompleta o poco clara (Gráfico 11).

Gráfico 11.
Calidad de la información



En este sentido, es importante señalar que la mayoría de los mensajes agenciados por las directivas están inscritos en las tecnologías de la escritura, sin importar el medio por el que circulen. Surge la siguiente pregunta: ¿por qué los integrantes de las organizaciones perciben esta información de esta manera? Tal vez se registra cierta resistencia ante los flujos de información verticales, pero también puede ser que, efectivamente, el diseño de la información no está cumpliendo con las expectativas y necesidades de la organización.

El poder transformador de la comunicación

Tal como nos muestran los resultados de esta primera parte de la investigación, nuestras tendencias de comunicación organizacional tienen un marcado enfoque vertical y excluyente, con poca motivación y participación. Esto genera nodos afectivos negativos, compuestos por la inconformidad, el temor constante y la desconfianza entre compañeros. Algunos de los componentes cualitativos de los estudios revisados, nos permiten comprender que la imposibilidad de participar en la toma de decisiones, en el diseño de planes y en las diversas instancias de acción organizacional generan una fuerte frustración. En este punto, en muchos casos, las organizaciones cuentan con talento humano muy calificado y experimentado; pero, aún así, no se le toma en cuenta ni se le permite participar en ningún tipo de propuesta.

En relación con el liderazgo, en muchos de casos, los jefes se convierten en vigilantes, y las formas de poder revisten autoritarismo. Las personas percibidas como líderes son aquellas que tienen mayor experiencia y/o antigüedad en la organización. En este sentido, las formas de poder atraviesan también una continua sensación de desconfianza y de infravaloración de las capacidades y talentos de los integrantes de los grupos de trabajo, y si decimos grupos es porque una de las carencias importantes que registran los componentes cualitativos es el trabajo en equipo, que solamente ocurre cuando el jefe lo impone.

Estas tendencias obedecen a una visión reducida y obsoleta de la vida organizacional. Y aunque en muchos casos los diagnósticos señalan que las organizaciones han implementado teorías y modelos más orientados a la transversalidad, al trabajo en equipo, a la motivación y al fomento de la creatividad, en la práctica se verifica una realidad muy distinta. Para lograr organizaciones más humanas, resonantes, eficientes y responsables es urgente impulsar otras formas de comunicación y otras formas de energía afectiva.

En este sentido, es importante resaltar que las formas de la energía afectiva y cognitiva de la organización entran en la inercia, e incluso en configuraciones reactivas, que dificultan o atacan la acción de los participantes, pues en la atmósfera de desconfianza, cualquier acto resulta peligroso. Para iniciar el cambio de esta situación es importante detectar puntos sensibles. Podemos empezar por comprender que “los principales factores de diferenciación son intangibles y/o informales: estilo de dirección, sistema de valores, usos, historia, personalidades, juegos de poder, etc.” (Bartoli, 1992, p. 137).

Si en realidad consideramos la organización como un cuerpo que puede transformarse a partir de sus propias formas de energía, podemos comprender que el cambio no implica necesariamente la inclusión de nuevas máquinas o de teorías de moda que no se ligan con los planos de la acción y de la producción de sentido en la cotidianidad. El primer paso para lograr una transformación de estos nodos negativos de energía afectiva es pensar la organización y al otro desde una perspectiva distinta: “La organización comunicante no puede ser ni taylorista ni burocrática. Supone una organización del trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa” (Bartoli, 1992, p. 127).

Y, precisamente, este no es el espíritu que encontramos en nuestras organizaciones. Nuestro estudio muestra que la proporción de lo que Bartoli llama *organizaciones comunicantes* corresponde a un 30% de los entornos estudiados. El gran

70% de las organizaciones revisadas señala una tendencia hacia el verticalismo, la desconfianza y una atmósfera que podríamos llamar *inercial*, en la que la acción se reduce a la repetición de una función o al cumplimiento de una instrucción.

Al profundizar en los componentes cualitativos encontramos que, en la mayoría de los casos, los discursos y las teorías organizacionales van por un lado y la práctica sigue tomando otros rumbos, orientada por prejuicios y actitudes atávicas relacionadas con expresiones como “para que la gente cumpla, uno tiene que estar encima”, “si uno les da la mano, se toman el codo”, “somos perezosos y nos gusta el camino fácil”, etc. Este tipo de prejuicios atraviesan la familia, la escuela y llegan al trabajo para conservar un estado de cosas en el que los individuos se mantienen en un estatuto de dependencia y de reactividad ante el trabajo y ante las relaciones con el otro y con el entorno.

En este orden cotidiano resulta muy difícil agenciar una transformación sin el concurso de varias instancias organizacionales. En lo relacionado con las tecnologías de la comunicación, tomo como punto de referencia el caso de la transformación que opera en el sujeto griego, el tránsito hacia las tecnologías de la escritura, presentado por Salazar (1998). En este ejemplo, el autor nos muestra cómo las prácticas implícitas en las tecnologías de la oralidad mantienen a los individuos en la dependencia y en un estado de no conciencia de sí. Según Salazar, en perspectiva de varios autores, las tecnologías de la oralidad generan un espíritu gregario y una homogeneización de los individuos en la dinámica del grupo.

En el caso del Estado ateniense, la configuración de una nueva forma organizacional generó la necesidad de transformar las tecnologías de la comunicación. En el ejemplo que nos presenta el mencionado autor, “todo está orientado a mostrar que las tecnologías de la oralidad primaria, las formulaciones mnemotécnicas de la épica poética, eran insuficientes para producir un tipo de subjetividad en la cual el individuo se reconociese o representase como ciudadano” (Salazar, 1998, p. 127). Siguiendo el hilo de esta argumentación,

resulta muy significativo el hecho de que la tendencia más fuerte de participación de la mayoría de los integrantes de las organizaciones estudiadas radica en las formas orales de comunicación no formal. El rumor, las charlas y las conversaciones especulativas sobre las situaciones de la organización se convierten en una especie de ocupación obsesiva, que captura a los sujetos y los mantiene suspendidos en una especie de inercia, en la que no pasa nada o hay que esperar las decisiones directivas para que suceda algo.

La concentración de las tecnologías de la escritura en las líneas directivas y su rol mnemotécnico en las demás instancias de la organización desempeñan un papel decisivo en la inercia y en la configuración de las atmósferas afectivas negativas que se registran en el estudio. Las tecnologías de la oralidad refuerzan estas actitudes reactivas y la imposibilidad de los sujetos de vincularse desde otras formas de acción más productivas y responsables. Tal como señala Salazar en relación con el estado ateniense, las tecnologías de la oralidad primaria parecen insuficientes para agenciar formas de subjetividad más dinámicas y flexibles, tanto en las líneas directivas, que muestran una fuerte tendencia a la rigidez y al atavismo en sus prácticas de poder, como en las líneas horizontales y transversales de la organización.

Si pensamos que el trabajo de la organización no se limita producir objetos o servicios, sino que su actividad esencial es transformar los campos de acción y de las formas de subjetividad, las prácticas autoritarias, dominantes y excluyentes de la organización laboral afectan fuertemente otros entornos organizacionales. En este sentido, el agenciamiento de prácticas sociales en el ámbito micropolítico de los escenarios de trabajo incide de manera significativa, y a largo plazo, en la constitución de nuestra cultura.

En este sentido, es importante pensar que la frustración, el temor y la desconfianza producidos en las organizaciones laborales se revertirán de alguna manera en entornos organizacionales como la ciudad y la familia. Desde esta perspectiva, la transformación de la energía de las organiza-

ciones y sus formas de actividad nos inscribe en la dimensión política de la vida organizacional, pues sus agenciamientos influyen en los ámbitos micro y macroculturales, que alteran el presente y configuran las líneas de posibilidad que denominamos futuro.

La transformación en las dinámicas y orientaciones de la comunicación organizacional implican una pedagogía de los valores y de los afectos, que nos permita asumir desde otras perspectivas y con otras cargas emocionales nuestra relación con los demás, nuestra imagen del liderazgo y del poder, nuestra posibilidad creativa y nuestro potencial como agentes de cambio. Estos cambios implican el descentramiento de los medios de comunicación y la configuración de espacios de participación y motivación que se traducen en la posibilidad de confiar en que *el otro puede hacer las cosas iguales o mejores que yo*.

En lo relacionado con los usos y aplicaciones de las tecnologías de la oralidad y la escritura, resulta significativo que un sentimiento como la desconfianza pueda alterar el diseño y el impacto de una y otra. Para que la escritura encuentre cursos y pueda agenciar formas de reflexión y de encuentro más cercanas al reconocimiento y respeto de sí y del otro como lugares de acción, es necesario generar un ambiente de confianza, que nos permita superar la necesidad de *dejar pruebas, por si acaso*.

Esta posibilidad nos permitiría potenciar también las formas de la oralidad como lugares de distensión, de olvido de las contradicciones organizacionales y de cohesión con el colectivo, pues la comunicación organizacional implica también la transformación y el tránsito constante entre el reconocimiento del ser individual, del sujeto ciudadano, del sujeto productivo y creativo; pero también permite espacios y tiempos de homogenización con el grupo, de integración con el todo y de olvido de sí. En esta constante tensión y distensión, el individuo encuentra claves de acceso entre lo racional y lo pulsional, entre lo gregario y lo individual, entre lo mundano y lo sagrado, que le permiten explorar las diversas fases y planos de su propia vida.

Asumir este tipo de responsabilidad conlleva ingresar en la dimensión política de la comunicación organizacional. Y en un país como el nuestro es de vital importancia generar espacios que nos ayuden a transformar energías agresivas y violentas en formas y expresiones que no dañen a los demás y a nuestro entorno. Este tipo de transformación implica un impacto en nuestra cultura, que nos permita ingresar en una perspectiva del crecimiento y de las transformaciones productivas de nuestra vida colectiva.

Referencias

- Bartoli, A. (1992), *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona, Paidós.
- Debray, R. (1998), *Vida y muerte de la imagen. Historia de la mirada en occidente*, Barcelona, Paidós.
- Einstein, A. (2001), *Mi visión del mundo*, Barcelona, Tusquets.
- Guattari, F. (1994), *La revolución molecular*, Cali, Universidad del Valle.
- Kaplún, G. (2000), *Comunicación organizacional. La importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*, Quito, Cuadernos de Chasqui.
- Llinás, R. (1998), *Colombia, al filo de la oportunidad. Informe conjunto Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo*, Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio.
- Morgan, G. (1998), *Imágenes de la organización*, México, Alfa Omega.
- Prieto, D. (1990), *Diagnóstico de comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades*, Quito, Quipus.
- Salazar, R. (1998), "Oralidad, escritura y subjetividad", en Silva Vallejo, F. (comp.), *Las voces del tiempo. Oralidad y cultura popular*, Bogotá, Arango Editores, pp. 118-127.