

---

# LA FORMACION PARA LA PARTICIPACION Y LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Antonio Lucas Marín  
Universidad Complutense de Madrid

---

## RESUMEN

El conocimiento acumulado y la aceleración del cambio en la Sociedad de la Información hacen necesario prestar una especial atención a la educación y formación de las personas. Buena parte de esos procesos formativos se dan para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, instituciones y empresas, donde es importante conseguir unos conocimientos y hábitos que faciliten una comunicación eficaz, e igualmente un sentido de integración y participación de sus miembros. La comunicación es el instrumento de construcción de la organización y base de su mantenimiento y progreso. La participación permite la satisfacción personal, el adecuado uso de los recursos humanos en entornos inciertos que exigen innovación y adaptación continua y unos planteamientos más solidarios. Las formas participativas en la organizaciones se fundamentan en la adecuada comprensión y utilización de modelos circulares de comunicación, que deben ser tenidos en cuenta en cualquier planteamiento formativo.

Los cambios recientes hacia una Sociedad de la Información han intensificado la aparición generalizada de organizaciones, que resuelven buena parte de los problemas de las sociedades modernas. La magnitud de estos problemas y la dificultad de su solución hacen necesaria la intervención de organizaciones, que actúan como «extensiones del hombre» (Scott, 1992, p. 4) para alcanzar los fines propuestos. No sería posible entender nuestra sociedad sin hacer referencia al complejo entramado de organizaciones e instituciones que hacen factible su funcionamiento.

En las organizaciones, como en la sociedad, la atención a la participación parece necesaria en la medida en que se quieran resolver los problemas de anomía, insatisfacción o alienación que acompañaron a la primera industrialización, como consecuencia de la división del trabajo. Más allá de la democracia o la participación como valor característico de las sociedades occidentales modernas, se trata también de situar el problema en el campo de las relaciones humanas y de los mismos recursos humanos.

En el nuevo tipo de sociedad la comunicación aparece como elemento determinante y vital de su funcionamiento. Estamos ante sociedades de la comunicación, porque solamente mediante el tratamiento y traslado de información es posible insertarse en la vida social con eficacia. Como se ha señalado recientemente, el creciente manejo de signos y símbolos es el elemento clave de la modernidad y no es una exageración decir que la comunicación es cada vez más el corazón de la existencia humana, por lo que gastamos progresivamente más tiempo y energía en tratar información y menos en fabricar cosas. Puede anticiparse «que este cambio se va a acelerar, dejando atrás a los que no son capaces de comunicarse efectivamente» (DeFleur, 1993a, p. 28).

Vamos, en primer lugar, a analizar el sentido y necesidad de la formación en y para las organizaciones, centrándonos en las dos importantes facetas de la comunicación y la participación. Para ello veremos lo que significa la participación en las organizaciones y sus distintas posibilidades; después intentaremos sintetizar la teoría actual de la comunicación aplicada a las organizaciones, pero dado que existe una fuerte relación entre ambas facetas de la vida de la organización se hacen necesarios unos comentarios adicionales sobre su imbricación. Sobre este esquema veremos algunas propuestas a tener en cuenta en la formación específica para la participación y para la comunicación en las organizaciones.

## 1. LA FORMACION EN LAS ORGANIZACIONES

Las relaciones entre el hombre y la sociedad han sido un importante objeto de estudio en las ciencias sociales. Se puede afirmar tanto que el hombre es producto de la sociedad en que vive como que es el productor de esta sociedad. A este doble proceso se ha denominado dialéctica social, en función de la cual el hombre construye la sociedad y ésta se transforma en una realidad objetiva que, finalmente, construye al hombre. La relación entre la sociedad y el hombre debe entenderse, pues, en un doble proceso: el de socialización, por el que la sociedad crea al hombre transmitiéndole la cultura, y el de objetivación social, mediante el que el hombre crea a la sociedad, y puede considerarla como algo objetivo y ajena a él.

Esta dialéctica social «total» en el caso de las relaciones del individuo con su sociedad, se hace «parcial» en las relaciones del sujeto con los grupos a los que pertenece. De manera que puede afirmarse con más rotundidad que una

---

persona es producto de la sociedad en que vive, que decirlo de los grupos a los que pertenece, fundamentalmente porque se pertenece básicamente sólo a una sociedad y, sin embargo, a muchos grupos, con lo que la relación con cada uno de ellos no tiene más remedio que ser parcial.

Vamos a centrarnos en el proceso de socialización en la organización, que enmarcamos en un esquema general de la relación dialéctica del hombre y la organización, donde se pueden distinguir la socialización y el proceso de objetivación social como situaciones complementarias de la relación del individuo con la organización.

Podemos ver, en efecto, la personalidad de los miembros de una organización como producto de la actividad de ésta, en el intento de transmitirles su cultura para conseguir una plena integración del individuo en sus fines. Por otra parte, aunque no entramos en ello, damos por supuesto que la organización no puede ser vista de otra manera que como consecuencia de la actividad de los individuos que la han constituido y forman parte de ella.

De forma análoga con el concepto de «socialización» (en términos generales), entendemos por «socialización en la organización» al proceso por el que el individuo se hace miembro funcional de la organización. Esto significa adquirir la cultura de la organización y ser, por tanto, capaz de desempeñar los roles prescritos para sus miembros. En un análisis detenido del concepto de socialización en las organizaciones se podrían distinguir tres aspectos importantes: 1. La adquisición de la cultura (de los conocimientos y de las técnicas, de los modelos, de los valores y de los códigos simbólicos). 2. La integración de la cultura en la personalidad, hasta el punto de no sentir el actor el peso del control social por parte de la organización. 3. La adaptación al entorno social (se pertenece a una organización a nivel económico, afectivo y de pensamiento). De esta forma vamos acercándonos a la socialización «como el proceso por cuyo medio la persona humana aprende e interioriza, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente, los integra en la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos, y se adapta al entorno social en cuyo seno debe servir» (Rocher, 1980, p. 133).

Por otra parte, se ha intentado diferenciar en la socialización general dos mecanismos principales que también pueden considerarse en la incorporación de las personas a las organizaciones: el aprendizaje y la interiorización del otro y de la realidad. El aprendizaje consiste en la adquisición de reflejos, de hábitos, de actitudes, etc., que se inscribe en el organismo y en la psique de la persona y orienta su conducta. El aprendizaje sería, pues, el aspecto más superficial de la socialización, que se realiza a través de cuatro procedimientos: la repetición, la imitación, la aplicación de recompensas y castigos, y los ensayos y errores (*ibidem*, p. 141). El segundo mecanismo de socialización sería la interiorización o internalización de la realidad, es decir, «la recepción o interpretación inmediata de un acontecimiento objetivo, en cuanto expresa significado, o sea, en cuanto es una manifestación de los procesos subjetivos de otro que en

---

consecuencia, se vuelven subjetivamente significativos para mí» (Berger y Luckmann, 1968, p. 164). Mediante la internalización comprendemos a los propios semejantes e incluso el mundo real como realidad significativa y social. Estamos, pues, con la diferenciación entre aprendizaje e internalización, intentando distinguir la posibilidad de un tipo de socialización más superficial de otra que sería profunda y que se podría atribuir propiamente sólo al hombre.

Numerosas experiencias en el proceso general de socialización han demostrado la importancia de la capacidad del individuo. También en el caso de la integración en las organizaciones parece interesante tener en cuenta la capacidad individual, que hace posible una más o menos rápida adaptación. Pero más importante es la consideración de encuentro con una cultura bien definida; si la interacción social en la organización es con individuos sin una cultura organizativa propia y claramente definida, no habría nada que interiorizar.

Como es lógico, hablar de socialización en las organizaciones es referirse a una socialización secundaria, pues se supone que los miembros que se incorporan son ya miembros útiles de la sociedad, han recibido una socialización primaria (hablan, tienen unos valores, saben manejarse en la sociedad global, etc). Se integran ahora las personas en nuevos mundos sociales específicos, como, por ejemplo, ocurre en cambios de residencia, al iniciar un nuevo trabajo o al introducirse en un nuevo círculo de amistades. Esta nueva socialización en las organizaciones, como secundaria que es, se caracteriza por: significar una internalización de submundos institucionales; no tener limitaciones biológicas; necesitar técnicas pedagógicas que refuercen su objetividad, e intentar la conexión con el pasado (*ibidem*, pp. 174-204). Además, como en cualquier socialización secundaria, adquieren una especial importancia las diferentes secuencias de toda actividad: saber (tener conocimientos), habilidad (ser capaz) y motivación (sentirse impulsado).

Otra característica concreta de la socialización en las organizaciones es la de ser un proceso continuo, iniciado con la incorporación al grupo y mantenido mientras se permanece en él; todos estamos siendo continuamente socializados, aunque el proceso tiene especial importancia en las etapas iniciales. Por otra parte, nos facilita la rápida utilización de la experiencia social acumulada, lo que nos permite con más seguridad llegar a la meta, aunque con frecuencia impide coger otros senderos alternativos, que un día descubriremos como igualmente posibles.

Finalmente, la socialización está siempre unida de forma directa al sistema de premios y castigos, conectado con el sistema normativo, que refleja, a su vez, los valores distintivos de la sociedad.

Se consideran como problemas de socialización en las organizaciones las situaciones que dificultan la elaboración y el mantenimiento de una realidad subjetiva en sus miembros, acorde con una realidad externa más objetiva que es la cultura de la organización. La experiencia nos indica que, con frecuencia, hay diferencias entre los modelos de conducta propuestos por la organización y el comportamiento de sus miembros, incluso muchas veces grandes diferen-

---

cias. En términos más generales, podría decirse que si la asimilación de la cultura de la organización por los sujetos no es completa o perfecta hay problemas. Los tres problemas típicos son: el mantenimiento de la realidad subjetiva, la resocialización y la socialización deficiente (*ibidem*, pp. 205-213; Lucas, 1992, pp. 99-101).

Para conseguir la integración del individuo en la sociedad y que cumpla los papeles prescritos (sus roles), la empresa utiliza todos los medios que tiene a su alcance. Normalmente, los medios están institucionalizados, de manera que el camino a seguir es fácil y está perfectamente definido. Son medios ordinarios de socialización: el propio proceso de selección, los grupos primarios de trabajo, los cursos de formación, los grupos de referencia y los medios internos de comunicación social. La importancia de cada uno de ellos es muy distinta en cada organización y ha ido variando con el tiempo.

## 2. ORGANIZACIONES Y PARTICIPACION

La participación en las organizaciones es uno de los grandes objetivos de la sociedad contemporánea. Conseguida la participación política, se ha planteado extenderla a otros campos de la actividad humana, a pesar de las dificultades. Para conseguir este objetivo las ciencias sociales se plantearon desde sus inicios el problema de la participación, intentando racionalizarlo, con la esperanza de que su comprensión más profunda podría ayudar a resolverlo.

En términos generales, puede afirmarse que la división del trabajo, hasta comienzos de nuestro siglo, es vista casi siempre muy positivamente; la investigación social la considera como algo muy importante, por los incrementos de productividad que conlleva. Pero, paulatinamente, hay una toma de conciencia de que es fácil señalar algunos rasgos negativos, considerándola como causante de la alienación o insatisfacción en las tareas.

Las numerosas experiencias tan diversas en marcha en todo el mundo de búsqueda de la democracia industrial, de situaciones participativas en el trabajo, que eviten que el trabajador se considere ajeno a su tarea, alienado, no integrado o insatisfecho, han aparecido por motivos muy diversos. Es posible pensar en una búsqueda profunda que quizás estamos todavía vislumbrando, sin que seamos capaces de dar una explicación racional aceptable por todos.

Véamos que en último lugar las situaciones en que se busca la participación en el trabajo están orientadas por valores. Pero los valores no siempre son compartidos por todos los miembros de la sociedad, aunque para los demás sean aceptados como evidentes. Por eso, no puede extrañarnos que, por las propias vicisitudes históricas, ideológicas o el sistema general de valores admitido, nos encontremos con personas y grupos en una actitud de rechazo ante los proyectos y situaciones participativas, con argumentos que con frecuencia no son rechazables de plano.

Ante la ambivalencia de las situaciones históricas la mejor aportación que puede hacerse desde el campo de las ciencias sociales es intentar racionalizar los problemas y las posiciones encontradas. Esto se ha hecho acudiendo a grandes líneas argumentales, basadas en razonamientos éticos, jurídicos, psicológicos, económicos, sociológicos y políticos (Blasi, 1989). De esta manera, se ha planteado la necesidad de esquemas participativos para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

La búsqueda de soluciones para evitar la alienación e insatisfacción en el trabajo, al igual que el impulso creador de los hombres para conseguir la integración funcional en la sociedad, está dando lugar, de continuo, a multitud de «experimentos» sociales. Su sistematización es de gran interés para las ciencias sociales, para intentar ofrecer un panorama ordenado en que pueda entrar la racionalidad y el estudio sistemático. Se ha intentado agrupar las diferentes experiencias socioculturales en cuatro grandes grupos, de los que especificamos algunos de los tipos más significativos:

1. La participación en la propiedad (Cooperativas de trabajo asociado y Sociedades Anónimas Laborales).
2. La participación en la gestión (Autogestión, Grupos autónomos y Cogestión).
3. La participación financiera (Accionariado obrero y ESOP's).
4. La participación en el lugar de trabajo (Enriquecimiento y ampliación y rotación de tareas, Plan Scannlon y Círculos de calidad) (Szell, 1992).

Como resumen de los datos manejados en algunos casos de estos diferentes tipos de experiencias, podemos también llegar a algunas conclusiones tales como: 1. La necesidad de distinguir entre participación formal y real observada. 2. La percepción de la participación con esquemas culturales y políticos más que económicos. 3. La eficacia de la participación en actividades sociales y formativas de la élite obrera. 4. Los éxitos mediocres conseguidos en temas económicos, que han quedado frecuentemente a nivel informativo. 5. La respuesta positiva conseguida por la participación a nivel de puesto de trabajo. 6. Considerar que «las experiencias de democracia industrial» constituyen un buen instrumento educativo de cara a la extensión de la participación. 7. La conveniencia de valorar el ambiente social de la experiencia, muy especialmente en su perspectiva histórica. 8. La desigualdad percibida en las necesidades de participación, en función de otros valores culturales. 9. La influencia que puede ejercer la tecnología como elemento interactivo en el ámbito social. 10. El carácter de valor, impulsor y guía de muchas experiencias, que tiene la misma idea de «democracia industrial» (Castillo, 1976, pp. 36-38; Lucas, 1995).

### 3. LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

La ampliación de la capacidad comunicativa puede verse como una tendencia de la evolución histórica de la sociedad, impulsada por la técnica, con unas etapas claras: la aparición de la ciudad, la difusión de la letra impresa, de los libros, y el empleo generalizado de los medios electrónicos. Podemos ver la ampliación de la capacidad comunicativa en sus aspectos más cuantitativos: mayor número de emisores, un número superior de receptores y muchos más mensajes. Pero quizás sea más importante y conveniente destacar los aspectos cualitativos de esta ampliación, concretamente la creciente importancia de la opinión pública y el aumento de la movilidad psíquica.

De especial importancia es la movilidad psíquica que proporcionan los medios de comunicación social a los individuos en la sociedad moderna, dando lugar a una enorme expansión de las experiencias mediadas. Se ha señalado que la movilidad —física, social y psíquica— es el distintivo de cualquier proceso de modernización, aunque lo realmente importante parece ser que es la movilidad psíquica. En efecto, podemos pensar que la movilidad física —la generalización de los viajes— aparece como un requisito de la modernidad; también la movilidad social, al permitir a los sujetos nuevas experiencias de la vida ampliando su percepción de la sociedad, haciendo posible el desempeño de roles adquiridos con preferencia a los adscritos, como era normal en las sociedades tradicionales. Aunque quizás lo verdaderamente importante de la movilidad física y de la social sea el enriquecimiento interior o ensanchamiento de horizontes en la experiencia social de los individuos que la viven. Pero con los medios de comunicación de masas la movilidad psíquica producida es general e inmediata, se amplía directísimamente la experiencia mediada y se permite a casi todos los sujetos experimentar, aunque sea vicariamente, multitud de roles antes difícilmente asequibles a la mayoría de las personas. Todo esto significa referirnos a los medios como grandes manipuladores de la conciencia, al dar lugar a un aumento de entalpía o movilidad interior de las personas, permitiendo una inusitada ampliación del repertorio de roles y, en definitiva, al hacer posible un gran enriquecimiento de las experiencias de todos los miembros de la sociedad.

En un sentido amplio, los científicos sociales se han referido a que la «comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente) codifica una información en señales que pasa a otro organismo (el receptor) que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente» (DeFleur, 1993, p. 10). En una formulación más precisa, se entiende por comunicación «el proceso a través del cual un conjunto de significados que han tomado cuerpo en un mensaje es trasladado a una o varias personas, de tal manera que el significado percibido sea equivalente a lo que los iniciadores del mensaje intentaron» (Smith, 1995, p. 33).

Buena parte de la influencia de la comunicación en la vida humana ha venido en el desarrollo de las organizaciones. Por ello, al desarrollo práctico y teórico de la comprensión de las organizaciones han ido añadiéndose progresivamente aportaciones comunicativas. Así, la reciente confluencia teórica en el

estudio de la cultura organizativa es una manifestación clara de esta situación, que nos ha ido centrando en el estudio de la comunicación en las organizaciones (Kreps, 1990, p.145; Lucas, 1997, pp. 61 y 62). En efecto, nos podemos referir al lenguaje y, más en general, a los modos de comunicarse como elemento básico de la cultura de una organización. Algún tipo de comunicación es necesario en la transmisión de la cultura organizativa. Igualmente, gracias a la comunicación se consigue esta construcción social de la realidad que es la cultura de una organización, mediante la adquisición de los propios hábitos (diálogos internos), la creación de instituciones (elaboración de hábitos cruzados solamente posible en una transacción comunicativa) y la producción de legitimaciones compartidas que dan sentido a la acción social común.

En la misma perspectiva, la comunicación en las organizaciones es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella. Las organizaciones aparecen como entidades más o menos estáticas porque sus miembros están afectivamente coordinando sus conductas y realizando con éxito las actividades conjuntas, funcionan mientras éstos cooperan. La comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas. De esta manera, la comunicación se ha desarrollado como un mecanismo adaptativo para la humanidad. Es decir, como un instrumento que la gente usa para ayudarse de ellos a reconocer y responder a los desafíos de su existencia. La comunicación ayuda a la gente a sobrevivir dándoles información acerca de las dificultades de la convivencia y la forma de evitarlas. También usamos la comunicación para desarrollar alianzas con otros que nos ayudan a seguir funcionando: por la comunicación los individuos se adaptan a su ambiente (Kreps, 1990, pp. 25-28).

En torno a estas ideas básicas se ha ido constituyendo una disciplina denominada «Comunicación en las organizaciones» (*Organizational communication*), con contenidos muy cercanos a otras que habitualmente se imparten en algunas universidades y *colleges* norteamericanos con los títulos de *Managerial Communication* y *Business Communication*. Estas dos últimas disciplinas se enseñan con un contenido eminentemente práctico, siguiendo la tradición del «Como hablar en público» (*Speech communication*), con despreocupación de los que podríamos llamar contenidos teóricos y de investigación o aumento del conocimiento. *Managerial Communication* es una asignatura impartida normalmente en las escuelas de negocios para aumentar la habilidad y eficacia comunicativa de las personas que van a ocupar posiciones directivas en las organizaciones; aunque se parte de una comprensión de la «filosofía» de la comunicación, se manejan modelos comunicativos más preocupados por la eficacia que por la comprensión; y, con frecuencia, están impregnados de elementos ideológicos empresariales (Smeltzer y Leonard, 1994). Con un planteamiento todavía más práctico, de técnicas de comunicación, existen numerosos manuales y disciplinas por título *Business Communication*, con los que se pretende aumentar la destreza comunicativa de los estudiantes; basándose en un

---



esquema teórico elemental, se pretende que los estudiantes recojan la experiencia de cómo se debe hacer un memorándum, presentar el propio currículum, dar una pequeña conferencia, o el formato a dar a una carta de negocios (Bell, 1992; Thill y Bovée, 1993). Vemos, por tanto, que puede señalarse una tenue continuidad intelectual entre *Organizational Communication*, *Managerial Communication* y *Business Communication*, según nos movamos desde esquemas más teóricos y omnicomprensivos a otros prácticos de resolución de los problemas diarios. En todos estos campos pueden encontrarse en Norteamérica excelentes manuales y cursos, aunque nosotros nos vamos a mover exclusivamente en el primero.

Para hacer una referencia completa y concreta a las comunicaciones en las organizaciones habría que distinguir la comunicación personal y la mediada, la externa e interna y, dentro de esta última, la formal y la informal. A cada una de estas diferencias específicas es normal que los manuales de comunicación en las organizaciones dediquen un capítulo.

En todo caso, podemos referirnos a un cambio fundamental: en la era industrial las organizaciones están centradas fundamentalmente en el control de recursos tangibles y en la nueva era de la información, los recursos —el conocimiento— son difícilmente controlables y fácilmente compartibles. Este es un punto fundamental dentro del marco general de cambio al que hicimos referencia más extensamente en el primer capítulo.

#### 4. LA MUTUA CONEXION DE PARTICIPACION Y COMUNICACION

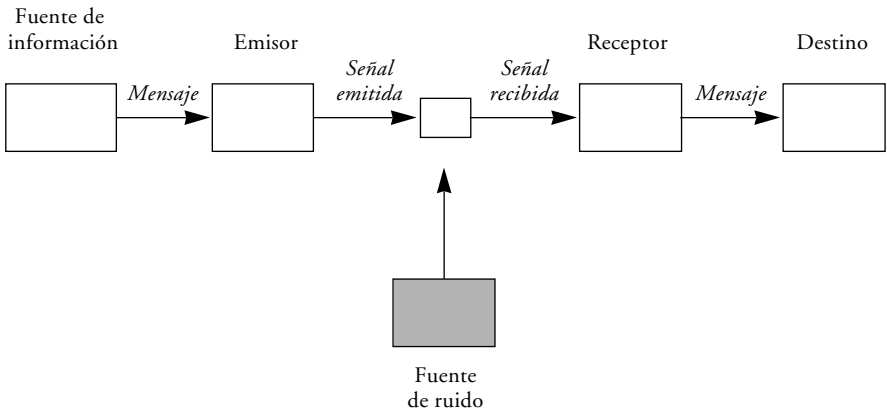
Para hacer referencia a la conexión existente entre comunicación y participación es necesario que hagamos previamente algunos comentarios sobre la distinción entre modelos lineales y circulares en la comunicación. En efecto, podemos hablar de dos grandes tipos de ideas generales sobre la comunicación que están conectadas con concepciones opuestas de las organizaciones.

El modelo de comunicación lineal ha sido paradigmáticamente descrito por Shannon y Weaver. En él, tal y como se indica en el gráfico 1, se nos señala que en un proceso comunicativo siempre existe una fuente de información, que transmite un mensaje codificado a través de un canal a un destinatario, que recibe el mensaje previa decodificación, después de enfrentarse con algunos obstáculos.

En un modelo lineal las etapas básicas en el proceso de comunicación humana son: 1) decisión sobre el mensaje; 2) codificación del mensaje deseado; 3) transmisión de información; 4) recepción del mensaje, y 5) decodificación e interpretación del mensaje. De esta manera, «un acto de comunicación humana puede ser visto con el propósito de análisis dentro de una perspectiva lineal básica y así entender qué está pasando en cada etapa» (DeFleur, 1992a, p. 13).

---

## GRAFICO 1

*Modelo de comunicación lineal de Shannon y Weaver*

El modelo circular de comunicación subraya que hay que prestar una especial atención tanto al movimiento de ida como al de vuelta de la información producida; y que la comunicación de retorno siempre existe, pues no hay realmente comunicación si el receptor no se siente afectado por el mensaje. Esto es, además, así porque la relación general que se establece entre dos personas al comunicarse debe tener en cuenta las siguientes relaciones específicas: 1. La relación social establecida entre ambos sujetos. 2. La influencia de las anteriores comunicaciones establecidas. 3. El *role-taking*. 4. El *feed-back*. El gráfico 2 nos muestra un *Modelo circular de comunicación*, con las cuatro relaciones que nos señalan básicamente la circularidad.

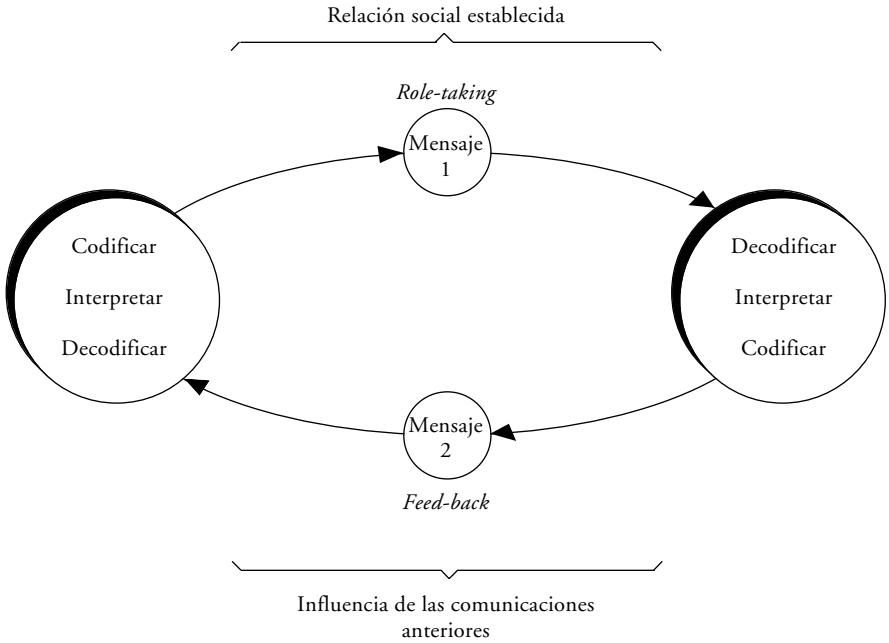
Los modelos circulares rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara. Pero no debemos olvidar que en muchas comunicaciones los procesos como el *feed-back* son inexistentes. Por otra parte, esta idea de igualdad entre las partes en el proceso de comunicación puede llevarnos a una idea muy distorsionada de la realidad, donde lo normal es una patente desigualdad.

Estamos, por tanto, ante dos concepciones muy diferentes de la comunicación; así, en el modelo lineal se considera que la efectividad de la comunicación proviene sobre todo de la perfecta expresión por parte del emisor; por el contrario, en el modelo circular la eficacia en la comunicación se supone que consiste en una perfecta comprensión, de la que debe asegurarse el emisor.

La diferencia fundamental entre los modelos lineales y circulares de comunicación podríamos concretarla en la atención al otro, concretada en que el emisor se pone en su lugar (*role-taking*) y busca la comunicación de retorno

GRAFICO 2

*Modelo circular de comunicación personal*



(*feed-back*). Podemos decir que en el modelo circular hay más atención a la gente y sus respuestas y, en consecuencia, al *role-taking* y *feed-back*. Es fácil entender que «al añadir el proceso de retroalimentación se modifica el modelo lineal básico. Sin embargo, el proceso así resultante es aún lineal. Esto es, en la retroalimentación el mensaje se envía desde el receptor (quien ahora actúa como un emisor) de vuelta al emisor (quien ahora actúa de receptor) a través de las mismas cinco etapas como en el modelo básico. Añadiendo el *role-taking* se modifica el modelo llevándolo a ser más interactivo. Con estas adiciones, sin embargo, el modelo lineal es útil principalmente para analizar cada etapa de la comunicación humana separadamente, y no como una exacta representación de los procesos en su plena complejidad» (DeFleur, 1992, p. 21).

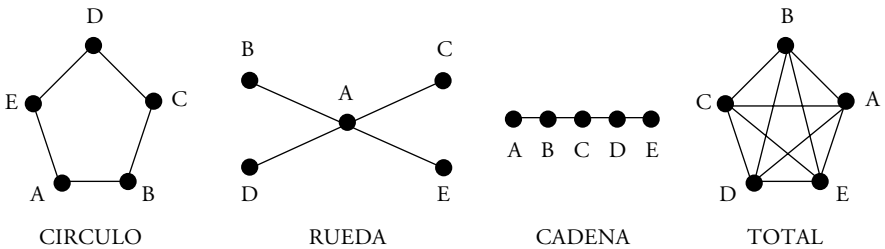
En cualquier caso, es inmediata la consideración de que el tipo autoritario de participación está unido a la puesta en práctica del modelo lineal, mientras el tipo democrático al circular. De manera que ir cambiando de un estilo autoritario a paternalista, a consultivo, a participativo o a democrático, significa mayor atención a los otros y, por tanto, unos modelos más circulares de comunicación. Este debería ser el presupuesto básico de cualquier propuesta realista para

aumentar la participación en las organizaciones, buscar una comunicación eficaz por medio de una especial atención al esfuerzo para tomar el lugar del otro y el empeño en conseguir la comunicación de retorno.

Así, desde el punto de vista puramente comunicativo, al intentar ir más allá de las clásicas relaciones duales, la investigación sobre los modos de comunicación personal o en grupos pequeños nos ha señalado cuatro grandes procedimientos que pueden denominarse circular, en rueda, en cadena y total, según podemos ver en el gráfico 3 adjunto sobre *Los modos de comunicación* (Rogers, 1976, p. 120).

### GRAFICO 3

#### *Los modos de comunicación*



La expresión gráfica de estos cuatro modos de comunicación nos remite en cierto sentido a estilos de mando. En efecto, en la literatura sobre dirección de empresas se han ido perfilando diferentes formas de distribuir el poder y control sobre las organizaciones, considerándose cinco modelos o estilos generales de liderazgo o formas de dirección de las organizaciones, que vamos a sintetizar, siguiendo las ideas de Rikert, Lippit y White, en: 1. Autoritario. 2. Paternalista. 3. Consultivo. 4. Democrático. 5. Individualista.

Esta clarificación de los tipos de organizaciones tiene que ver con el grado de control que se tenga sobre la organización, considerando quién controla y tiene el poder y hasta qué extremos. En el modelo autoritario, llamado también por Rikert explotativo autoritario, el control absoluto está en manos de los más altos niveles de la organización, que lo utilizan en su provecho. En el modelo paternalista, o autoritario benevolente para Rikert, el poder se utiliza por unos pocos pero no con beneficio exclusivo. En el modelo consultivo se deja opinar a todos los componentes de la organización, aunque los que la dirigen se reservan el derecho último de decisión, teniendo en cuenta las opiniones recibidas. En el modelo democrático o participativo se da oportunidad a todos de influir en la organización; el caso normal en esta línea es aquel en que se considera que todos los miembros de la organización deben tener la misma

influencia —la fórmula —un hombre, un voto— define el esquema democrático. Finalmente, podemos hacer referencia a la situación de las organizaciones individualistas en que no hay ningún control sobre las personas (*laissez faire*).

Lo interesante de estos modelos en su generalidad es que podemos verlos más o menos explícitos en las formas de gobierno de cada una de las organizaciones. Cada organización está planeada o funciona con una referencia a alguno de estos tipos de control del poder. Las experiencias de democracia industrial, por ejemplo, intentan seguir el modelo democrático señalado, pero en la práctica podemos encontrarlos con que están presentes de alguna forma todos los modelos. Y es fácil pensar que se manifiestan en el acontecer diario en unas formas de comunicación de sus miembros.

## 5. LA FORMACION PARA LA PARTICIPACION Y LA COMUNICACION

Teniendo en cuenta todo lo dicho, podemos plantear algunas consideraciones que guíen las posibilidades formativas para conseguir tanto la participación en las organizaciones como una comunicación eficaz, aunque, como hemos visto, ambos planteamientos están ampliamente vinculados.

No podemos quedarnos en una transmisión de esquemas racionalizadores, que ciertamente son importantes al cumplir una labor legitimadora básica, fundamental para la comprensión de los fenómenos y su interpretación en un campo cognitivo más amplio. En el esquema planteado de la dialéctica social de la organización y sus miembros, sabemos que no es posible distinguir nítidamente en la práctica lo que se da a la organización y lo que se recibe de ella. Por otra parte, hay también una tensión dialéctica entre la teoría y la práctica que se nos muestra en la vida de las organizaciones. Todo ello nos muestra la complejidad de cualquier intento formativo.

Si nos fijamos, en primer lugar, en la formación para la participación, tenemos que empezar señalando tanto la importancia de la práctica participativa como la necesidad de contar con el apoyo de instrumentos educativos y formativos adecuados. Por una parte, no se puede enseñar a participar si no se enseña practicando este valor. Por otra, las organizaciones solidarias e integradoras exigen un especial enfoque de la educación.

No es nada extraño que la extraordinaria experiencia cooperativa que ha dado lugar al grupo cooperativo Mondragón, imbuido en una atmósfera de participación, se iniciara en 1943 en una pequeña Escuela Profesional, trece años antes de materializar la experiencia con la fundación de ULGOR. Tampoco que este mismo grupo, ante las necesidades de su crecimiento, se planteara la creación de centros a nivel universitario para la formación de economistas, de técnicos o de educadores. O que más recientemente (en 1984) se haya fundado Ikasbide (una escuela de negocios), dirigido a la formación de sus directivos. Y, finalmente, que se haya considerado como uno de sus principios

---

básicos: «La Experiencia Cooperativa de Mondragón manifiesta que para promover la implantación de los anteriores Principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación, en sus diversas vertientes: *a)* Cooperativa, del conjunto de los socios y en especial de los elegidos para los órganos sociales; *b)* Profesional, en especial de los socios designados para los órganos sociales. *c)* En general, de la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la Experiencia en el futuro» (Ormaechea, 1991, p. 185).

Se trata de dar solidez a hábitos personales, que nos señalen unas pautas de conducta esperada donde el valor participación está presente, aunque sea tan sólo a un nivel subjetivo. Hábitos reforzados por las expectativas mutuas consolidadas y generalizadas, que, con frecuencia, darán lugar a instituciones más o menos sólidas en función de las circunstancias y avatares históricos, y con un relativo grado de objetividad. Para ello es necesario reforzar propuestas teóricas interpretadoras y legitimadoras de estas realidades.

En un terreno legitimador y pragmático, es conveniente enumerar las ventajas y dificultades de las experiencias de democracia en las organizaciones industriales, así como señalar alguno de sus inconvenientes.

En un esquema trazado recientemente para indicar las ventajas y motivos de conveniencia de las organizaciones económicas orientadas democráticamente, se nos ha señalado lo siguiente: 1. Se consiguen conservar empleos en circunstancias que empresas convencionales cerrarían. 2. Mantienen la estabilidad económica local y el flujo de capitales dentro de la localidad. 3. Tienen a ser más productivas y eficientes que las empresas tradicionales. 4. Aumenta la satisfacción en el trabajo. 5. Contribuyen a la mejora personal de los empleados en el contexto de la comunidad. 6. Se reducen las huelgas y los costos del trabajo. 7. Se reducen las necesidades de supervisión. 8. Tienen más flexibilidad y posibilidades de supervivencia en caso de recesión o depresión que las empresas convencionales. 9. Se reduce el tamaño y el nivel de la burocracia. 10. Se reduce el despilfarro de medios y da lugar a muchos ahorros extras. 11. Es posible el desarrollo de unas relaciones cooperativas con los sindicatos. 12. Se desarrolla un apoyo de la opinión pública (Bruyn, 1987; Cole, 1982, p. 170).

Se han señalado como desventajas o problemas de los intentos de participación en el trabajo: 1. La falta de experiencia de conocimiento del modelo. 2. La discriminación contra empresas guiadas por espíritu participativo. 3. La falta de apoyo ideológico, tanto intelectual como afectivo. 4. La falta de recursos financieros. 5. El choque con la ideología individualista en los negocios. 6. El crecimiento de valores materialistas e individualistas que pueden hacer de la cooperación y el autogobierno colectivo una opción poco atractiva. 7. La inviabilidad económica desde su inicio de algunas experiencias. 8. La necesidad de un especial cuidado en la formación de las personas que se integran en la experiencia. 9. El continuo esfuerzo para mantener el autogobierno a todos los niveles. 10. La posible competencia institucional con los sindicatos. 11. La necesaria continuidad en la inversión, manifestación de un interés a largo

plazo. 12. La dificultad para establecer estructuras organizativas de apoyo (financieras, técnicas, educativas o consultivas).

Si nos centramos ahora en la comunicación, el cuadro adjunto ofrece, de forma sintética una comparación de los modelos de comunicación lineal y circular, señalándose explícitamente sus ventajas e inconvenientes. Ya hemos visto anteriormente la conexión entre circularidad y participación

### *Modelos de transmisión de información*

	<i>Lineal</i>	<i>Circular</i>
<i>Asunción básica</i>	Transporte Expresión efectiva = Comunicación efectiva	Ida y vuelta de contenido Comprensión = Comunicación efectiva
<i>Ventajas</i>	Hace ser precisos al dar la información Une comunicación y acción	Conecta con una predisposición natural Es más precisa la comunicación
<i>Inconvenientes</i>	Confunde la comunicación con la información Se ven al receptor como pasivo Se ve los mensajes como significados	Hace creer que la comprensión lleva al acuerdo Hace a la comprensión el fin de la comunicación Lentitud
<i>Efectos</i>	Sobre la audiencia: Modelo: E → R	Sobre emisor y receptor: Modelo: E ↔ R
<i>Autores</i>	Lasswell (Descriptivo) Shannon y Weaver (Matemático)	Schramm (Personal y de masas) DeFleur (Simultáneo)

Aunque la formación para la participación y la comunicación en las organizaciones deberá hacerse tanto a nivel de hábitos como de manejo institucional y de legitimaciones, la experiencia transmitida en estos esquemas y su potencial racionalizador pueden ser muy útiles.

## REFERENCIAS

- ABRAVANEL, H., *et al.* (1992): *Cultura organizacional*, Bogotá, Legis.
- BELTRÁN, M. (1982): «La realidad social como realidad y como apariencia», *REIS*, n.º 19, pp. 21-53.
- BELL, A. H. (1992): *Business Communication: Toward 2000*, Ohio, South-Western.
- BERGER, P., y LUCKMANN, Th. (1968): *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- BROWN, R. K. (1992): *Understanding industrial organizations*, Nueva York, Roudledge.
- BUENO, E. (1983): *Cultura empresarial*, Madrid, Pirámide.
- CAREY, J. W. (1988): *Communication as Culture. Essays on Media and Society*, Nueva York, Roudledge.
- CASTILLO, J. (1976): *Sociología de la empresa*, Madrid, UNED.
- CHENEY, G. (1991): *Rhetoric in an Organizational Society*, Carolina, University of South Carolina.
- CLAMPITT, Ph. G. (1991): *Communicating for Managerial Effectiveness*, Sage Publications, California.
- CORMAN, S., *et al.* (1990): *Foundations of Organizational Communication*, Nueva York, Longman.
- DAVIES, K., y NEWSTROM, J. W. (1992): *Comportamiento Humano en el Trabajo*, México, McGraw-Hill.
- DEFLEUR, M., *et al.* (1993a): *Fundamentals of Human Communication*, Mountain View (CA), Mayfield P.C.
- DEFLEUR, M. L., y BALL-ROKEACH, S. J. (1993b): *Teorías de la Comunicación*, Barcelona, Paidós Ibérica.
- DENISON, D. R. (1991): *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Legis.
- EIJNATTEN, F. (1993): *The Paradigm that Changed the Work Place*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- EISENBERG, E., y GOODALL, H. (1993): *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*, New York, St. Martin's Press.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, J., y PUMPIN, C. (1983): *Cultura empresarial*, Madrid, Pirámide.
- GARMENDIA, J. A. (1988): «La cultura de la empresa: Una aproximación teórica y práctica», *REIS*, n.º 41, pp. 7-23.
- (1990): *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*, Madrid, Editorial ESIC.
- (1994): *Tres culturas: Organización y recursos humanos*, Madrid, ESIC.
- GOLDHABER, G. (1993): *Organizational Communication*. Nueva York, Brown & Benchmark.
- GUSTAVSEN, B. (1992): *Dialogue and Development*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- HABERMAS, J. (1985): *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and organization*, London, McGraw-Hill.
- JABLIN, F. M., *et al.* (1987): *Handbook of Organizational Communications: An interdisciplinary perspective*, Sage, Newbury Park.
- JACKSON LORD, W. (1983): *Functional business communication*, New Jersey, Prentice-Hall.
- KREPS, G. L. (1990): *Organizational Communication*, Nueva York, Longman.
- LUCAS MARÍN, A. (1964): *Hacia una teoría de la comunicación de masas*, Madrid, MEC.
- (1992a): *Razón y Sociedad*, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones.
- (1992b): *Sociología de la Empresa*, Madrid, Ibérico Europea.
- (ed.) (1994): *Sociología para la empresa*, Madrid, McGraw-Hill.
- (1995): *La participación en el trabajo: El futuro del trabajo humano*, Buenos Aires, Lumen.
- (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch.
- LUCAS MARÍN, A., *et al.* (eds.) (1993): *Cambio Cultural y Participación*, Madrid, SI-RC-10.
- LUCAS MARÍN, A., y MARTÍNEZ, V. (eds.) (1995): *Sociedad y Participación: Cultura en las organizaciones y Cambios en la sociedad moderna*, Madrid, SI-RC-10.
- MARTÍN LÓPEZ, E. (1984): *Sociología de la Comunicación Humana*, Madrid, Fac. CC. Políticas.



- MARTÍNEZ DE VELASCO, A., y NOSNK, A. (1988): *Comunicación Organizacional Práctica*, México, Ed. Trillas.
- MORALES, A. C. (1995): *Análisis de las organizaciones*, Córdoba, ETEA.
- MURRANKA, P.; LEONARD, D., y SMELTZER, L. (1991): *Readings and Materials for Managerial Communication*, Massachusetts, Ginn Press.
- NASCHOLD, F., et al. (1993): *Constructing the New Industrial Society*, Stockolm, Arbetslivscentrum.
- NEFF, W. S. (1972): *El trabajo, el hombre y la sociedad*, Buenos Aires, Paidós.
- PARRA, F., et al. (1991): *Comunicación y Cultura de Empresa*, Madrid, Universidad Complutense.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1985): *Las motivaciones humanas*, Barcelona, IESE.
- PERROW, Ch. (1991): *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill.
- POLANYI, K. (1989): *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*, Madrid, La Piqueta.
- PUTNAM, L., y PACANOWSKY, M. (eds.) (1983): *Communication and Organizations: An Interpretative Approach*, Beverly Hills (CA), Sage.
- ROCHER, G. (1977): *Introducción a la Sociología General*, Barcelona, Herder.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. (1991): *La Participación y la Calidad Integral*, Bilbao, Ediciones Deusto.
- RODRÍGUEZ, J. L. (1993): *La formación en las Organizaciones*, Madrid, Eudema.
- ROGERS, E. M., y AGARWALA-ROGERS, R. A. (1976): *Communication in Organizations*, Nueva York, The Free Press.
- ROIZ, M. (1994): *Técnicas Modernas de Persuasión*, Madrid, Eudema Universidad.
- RUCH, W. V. (1984): *Corporate communications*, Connecticut, Quorum.
- SCHEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Gestión e Innovación.
- SCOTT, W. R. (1992): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, New Jersey, Prentice Hall.
- SMELTZER, L., y LEONARD, D. (1994): *Managerial Communication. Strategies and Applications*, Burr Ridge, Irwin.
- SMITH, J. (1995): *Understanding the Media*, Kesskill (NJ), Hampton Press.
- SYPPER, B. D. (ed.) (1990): *Case Studies in Organizational Communication*, Nueva York, The Guilford Press.
- SZÉLL, G. (ed.) (1992): *Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management*, Berlín, Walter de Gruyter.
- WATZLAWICK, P., et al. (1989): *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Herder.
- WHYTE, W. y K. (1989): *Mondragón más que una utopía*, San Sebastián, Ed. Txertoa.
- WIIIO, Osmo A. (1979): *Contingencies of Organizational Communication*, Helsinki, The Helsinki School of Economics.
- WILKINS, A. L., y OUCHI, W. G. (1983): «Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, n.º 28, pp. 468-481.

## PALABRAS CLAVE

- Comunicación.
- Participación.
- Organización.

## KEY WORDS

- Communication.
- Participation.
- Organisation.

**ABSTRACT**

The accumulation of knowledge and the rapid pace of change in the Information Society have turned education and training into areas that require special attention. A great many of these training processes are geared towards ensuring the smooth operation of organisations, institutions and companies, to which end the acquisition of knowledge and habits that pave the way for efficient communication is particularly important, as is the task of generating a sense of belonging and participation among members. Organisations are built around communication, which is also the cornerstone of their maintenance and progress. Participation is a way of guaranteeing personal satisfaction and the adequate use of human resources in volatile environments that require continuous innovation and adaptation along with more jointly shared approaches. The different forms of participating in organisations are based on a suitable understanding and use of circular communication models, which must therefore be taken into account in all training processes.

---

# NOTAS DE INVESTIGACION