

# Comunicación organizacional desde la Red Informativa Nacional

Dulce García/Javier Barrios

## INTRODUCCIÓN

En toda empresa, concebida como organización, existe una estructura que tiene una parte formal (establecida) y otra informal (dinámica). Las organizaciones se conciben como sistemas sociales dinámicos y en constante crecimiento. Dentro de este conjunto, la comunicación es la clave del funcionamiento de la organización. Toda organización social está compuesta por hombres y mujeres y en ella los procesos administrativos (planeación, organización, integración de personal, dirección y control) requieren como condición *sine qua non* la comunicación (Koontz y otros, 1985: 583-587).

En las empresas modernas, la misión, la visión, la organización y su correspondiente estructura, se verán afectados según cómo sean las condiciones y las características de la comunicación interna y en relación con sus ambientes.

En los países desarrollados (sociedades de la información) y en las naciones en desarrollo, las tecnologías entran a formar parte de esta relación de organización-estructura-comunicación. Las tecnologías no sólo constituyen los soportes de las comunicaciones y las informaciones que circundan dentro y fuera de las organizaciones, sino que también trastocan y condicionan los flujos informativos, las estructuras de las organizaciones y el comportamiento del personal. Así como la estrategia sigue a la estructura, las tecnologías siguen a los sistemas de comunicación. Estamos, entonces, en el ámbito de la tecnología organizacional y comunicacional y, mucho más am-

pliamente, en el campo de la tecnología.

El objetivo de este artículo es analizar las teorías de la comunicación organizacional, puestas en juego dentro del campo de las tecnologías de la información, en la creación de redes de comunicación dentro de medios alternativos, y, específicamente, de las radios. Es el caso de la Red Informativa Nacional (RIN), vinculada a un proyecto más global y latinoamericano, como lo es AL-RED, América Latina en Red.

Para la RIN es de suma importancia analizar el conflicto que implica la adquisición de nuevas tecnologías de información, su adaptación dentro de radios de cobertura local-regional del país y la resolución de la estructura de la red nacional, su organización, sus sistemas de comunicación internos para la toma de decisiones, su funcionamiento rutinario y control de lo imprevisto, así como seguimiento y control de los productos informativos que se ponen al servicio de las diferentes audiencias. Debido a lo extenso de este campo, nos concentraremos en el sistema de comunicación interno de la Red Informativa Nacional.

## LA ORGANIZACIÓN

Oscar Johausen Bertogio (1982: 21.32) hace un balance sobre la teoría general de las organizaciones sociales, específicamente en relación con el concepto de organización. En este sentido, se pasea por autores como W. Wieser, March y Simon, H. Maturana y F. Varela, J.H. Monane, R. Ashby, T. Caplow, Etzioni, V.A. Thomson, E.W. Bakke, Pfiffner



y Sherwood y, finalmente, E.H. Schein, del MIT. Con este último autor, coincidimos con Bertogio, en considerar a la organización como un sistema social, que debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser concebida como un sistema abierto
- Debe ser entendida como un sistema con múltiples propósitos o funciones que encierran muchas interacciones entre la organización y su medio
- Consiste en muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica unos con otros
- Debido a que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en uno de ellos afectarán la conducta de los otros
- Existe en un medio dinámico compuesto de otros sistemas, algunos mayores y otros menores que la organización. El medio supone demandas y restricciones
- Los innumerables vínculos entre la organización y su medio hacen difícil especificar claramente las fronteras de cualquier institución

Para ilustrar estos requisitos o principios de toda organización social, en la perspectiva de la Teoría General de Sistemas, en el caso que nos ocupa—la RIN—, nos preguntamos si la red cumpliría, como organización, con estas características.

La RIN se define como una organización, porque, siguiendo a E.H. Schein, constituye un *sistema abierto*, con múltiples interacciones entre ella y su medio. Esta afirmación se demuestra cuando la ubicamos dentro de la filosofía general de ALER (Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica), la cual tiene como misión estar atenta a las demandas, gustos, intereses y necesidades de las grandes mayorías empobrecidas, para dar respuestas en favor de estos mismos sectores, desde su labor en el campo de la comunicación popular (ALER, 1996).

En las radios alternativas—y, por tanto, en la RIN—, la democracia y la participación, son valores intrínsecos. Esto conlleva a que los propósitos y las funciones de cada miembro de estas instituciones logren entrar en un diálogo franco y con ánimo de búsqueda de consenso dentro de la organización.

En la RIN existen varios subsistemas. Los departamentos de prensa de cada radio, los coordinadores, periodistas, jefes de programación, directores, técnicos; quienes se mantienen en constante interacción de forma dinámica, presionando por exponer sus puntos de vista sobre el proceso de producción informativa.

Pudiéramos añadir aquí, que lo tecnológico en sí mismo supone un subsistema que produce, necesariamente, cambios en otros subsistemas (roles, departamentos, unidades, coordinaciones, jefaturas de programación, etc.) y, viceversa; así como también cambios en la relación de la organización con su ambiente.

## LA ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

“La estructura de la organización crea el esquema formal y determina la forma en que se realizan las tareas. La estructura tiene que ver la diferenciación de tareas en unidades de operación y los esquemas de relaciones establecidos entre ellas” (Kas y otros, 1987: 215).

Ninguna organización puede funcionar sólo con su esquema formal, apreciado en los estatutos, los puestos, las descripciones de labores y manuales de procedimientos. La “estructura” informal está determinada por interacciones informales entre los participantes en la organización y está estrechamente asociada con el sistema psicosocial (Kas y otros, 1987: 215).

Coincidimos con Kas, en considerar que ambas estructuras, las formales y las informales, constituyen un esquema integrador entre los requerimientos tecnológicos y los sistemas psicosocial y administrativo.

En este punto del análisis entra la comunicación. Harold Koontz, Cyril O'Donnell y Heinz Wehrich, en su obra *Administración* (1987), afirman que tanto la estructura formal de la organización como las relaciones informales le hacen considerables contribuciones a la comunicación entre los miembros de grupos que trabajan juntos. En este sentido, en la RIN, debe estar muy bien precisada la estructura de la organización, los diferentes papeles o roles y funciones y sus relaciones, los diversos tipos de actividades y la delegación de autoridad, porque estos aspectos formales clarificados en el personal constituyen la garantía para que las personas comprendan con quién deben comunicarse y acerca de qué.

La RIN, en su naturaleza, es una organización grande y compleja, que obliga a que sus miembros y subsistemas se organicen y estructuren cada vez más de manera efectiva. Para Koontz y sus colegas, “la estructura de la organización es una red de decisiones y comunicaciones”. Donde, para el caso de la RIN, estas decisiones y comunicaciones, se harían frecuentemente efectivas, según como sean las tecnologías usadas en los diversos subsistemas de la red y en su estructura comunicacional.

¿Cuál es la estructura más idónea o adecuada para una Red Informativa Nacional que vincula siete emisoras en las principales regiones del país, para permitir el flujo de decisiones, comunicaciones, informaciones y control entre las radios miembros de la red? ¿Cómo diseñar una estructura que no esté reñida con la filosofía de democracia, de dirección participativa, popular, alternativa, moderna y en proceso de innovación permanen-

te? ¿Qué soportes tecnológicos utilizaría esta red?

En *Administración en la organización. Enfoque de sistemas y de contingencias* de Fremont E., Kas y James E. Rosenzweig (1987), la estructura constituye “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”. Entre los esquemas formales e informales de la estructura de la RIN, interesa sobremanera perfilar la estructura formal, precisamente, por constituir ésta una organización “en pañales”. Siguiendo a estos autores (Kas y otros, 1987: 244-245); la estructura formal de la RIN, tendría que definir lo siguiente:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización, más la descripción o guías de puestos
- La forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación)
- La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración)
- La relación de poder, de status y jerarquías dentro de la organización (sistemas de autoridad)
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)

En el caso que nos ocupa—la RIN— ha significado un conflicto la definición de las jerarquías de poder. Es evidente que en nuestra cultura centralista, esto se manifieste. Valga aquí la reflexión hecha por Arthur Stinchombe (Stinchombe: 18) sobre los fenómenos del poder, cuando plantea que la cantidad de control en manos del poseedor de poder sólo puede ser tan grande como la capacidad de los canales de comunicación dobles que existen entre la persona y él. Así también, para este autor, las variables que determinan la capacidad de los canales de comunicación, determinan también la estructura de autoridad y su efectividad.

## TECNOLOGÍA ORGANIZACIONAL

El tema de la tecnología es clave también en el tratamiento de la comunicación organizacional de la RIN

¿Por qué? No sólo porque el proyecto de la RIN posea recursos tecnológicos (teléfono, línea muerta, computadoras en red, correo electrónico, sistema de satélite para procesar audio y datos), sino también porque, en su funcionamiento, se lleva a cabo un proceso tecnológico organizacional.

De acuerdo con Jacques Ellul (1964), la "tecnología es la organización y aplicación de conocimiento para el logro de fines prácticos, incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver los problemas y obtener resultados deseados". En este sentido, la tecnología media, integra y comunica para bien de la organización.

Sin embargo, en un sentido más amplio, la tecnología organizacional se ubica dentro de la tecnología social, donde el desarrollo de estructuras y sistemas de información, planeación integrada y proceso de control apropiados, así como programas para una selección, capacitación, desarrollo y motivación más eficiente de las personas, es parte de la tecnología social (Kas y otros, 1987: 222).

¿Cómo influye la tecnología en una organización (en la RIN)? Primero, la tecnología es un factor determinante de los insumos humanos requeridos por la organización. Segundo, la tecnología es un factor importante en las características generales de la estructura y los procedimientos de la organización. La tecnología afecta los diseños de trabajo individual y de grupo, por lo tanto determina las normas y la estructura social. En la organización, al afectar las tecnologías, el sistema técnico, se estará afectando el ambiente, a las metas y valores de la organización.

Las tecnologías también afectan la estructura de la organización. Kas hace mención de los estudios realizados en la Unidad de Investigación sobre Administración Industrial de la Universidad de Aston, Inglaterra, que arrojaron una clasificación de la tecnología: 1. Tecnología operativa, 2. Tecnología de materiales, y 3. Tecnología de conocimiento.

Estas investigaciones comprobaron que la estructura de una organización, mientras más pequeña se verá más fácilmente afectada, fundamentalmente, por la tecnología ope-

rativa, que funciona a nivel del proceso productivo. Y cuando una organización es grande y compleja, con varios niveles de coordinación, la tecnología operativa se ve limitada para influir.

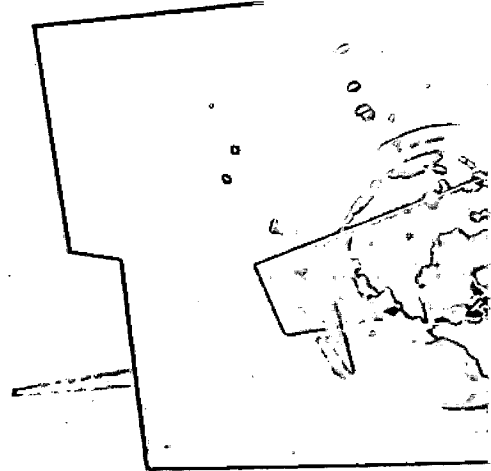
Considerada la RIN como una organización grande, con variados niveles de coordinación y con estrategias de funcionamiento, la tecnología operativa sería la que menos influencia tendría—según esta investigación hecha en Inglaterra—. ¿podríamos extrapolar los resultados de este estudio realizado a en un país desarrollado al contexto de una red informativa nacional en un país en vías de desarrollo del tercer mundo, donde la tecnología operativa pareciera ser vital en los procesos de producción de información?

El sistema psicosocial de una organización no escapa de la influencia de la tecnología. Hatte es uno de los pocos autores que han estudiado la relación entre la tecnología y los sistemas psicosociales. Para este autor sería interesante especular que pasaría si se "voiteara la tortilla", que en vez de crearse máquinas y artefactos, donde la persona es la variable dependiente de estas tecnologías, creásemos, más bien, "una línea de producción diseñada para maximizar los recursos humanos y las motivaciones de los operadores, y luego consideráramos las máquinas como variables dependientes que deben ser construidas para adecuarse a los requerimientos de un sistema diseñado para maximizar las potencialidades humanas" (Kas y otros, 1987: 229).

En este sentido, queda la interrogante para la RIN: ¿las tecnologías adoptadas en la organización están diseñadas en función de maximizar la información al servicio de los ciudadanos (hacia fuera) y de potencializar las habilidades, actitudes, destrezas y grados de motivación y satisfacción de los empleados?

Es de reconocer que en muchas de nuestras radios populares hay resistencia a la incorporación de cierta tecnología, tal vez por desconocimiento o previendo que podría ocasionar daño a la labor misma de educación y comunicación, debido a la mala utilización; ya que lo desconocido genera temor, lo muy caro aleja y lo sofisticado extraña.

Pero la firme convicción de las



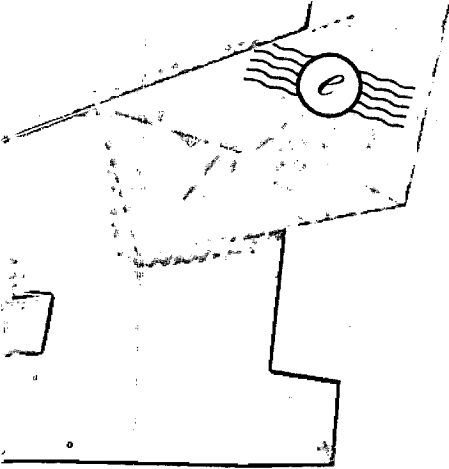
emisoras populares afiliadas a ALER de competir manteniendo programas populares de calidad, de disputar los primeros lugares de audiencia para poder incidir en la opinión pública, de la necesidad de profundizar la opción preferencial por los más pobres, impulsa a las direcciones de estas emisoras a asumir la tecnología en la organización como las mejores herramientas con las que cuentan en estos momentos, que son controlables por "la mano humana" y que están dispuestas a adaptarse a nuestras propias necesidades.

Finalmente, la tecnología afecta a la administración de toda organización. Nos interesan, fundamentalmente, los planteamientos de Burns y Stalker, cuando aseveran que las organizaciones con tecnología estable y rutinaria tienden a adoptar sistemas computarizados de tomas de decisiones, mientras que las que tienen una tecnología dinámica y difundida requieren procesos de toma de decisiones más innovadores y basados en el juicio. Las organizaciones con una tecnología estable cuidan las metas de actuación, mientras que las que cuentan con una tecnología dinámica se abocan a la solución de problemas (Kas y otros, 1987: 235).

En el caso de la RIN, se intenta poseer una tecnología dinámica para tomar decisiones innovadoras y en el espíritu de la búsqueda de solución de los problemas.

## LA RIN: ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

La Red Informativa Nacional es una experiencia de intercomunicación descentralizada y participativa que pretende ofrecer un servicio de información periodística de lo que acontece en todo el territorio nacional, donde las agendas informativas



regionales definan un producto informativo nacional.

Para la constitución de esta red fue necesario hacer un análisis y evaluación de modelos de redes informativas existentes en América Latina. Actualmente, la RIN cuenta con la participación de las siguientes emisoras alternativas: Radio Fe y Alegría Caracas, Radio Fe y Alegría Maracaibo, Fe y Alegría los Llanos-Apure, radio Occidente en Tovar, Mérida, Radio Fe y Alegría Anzoátegui, Radio Gudalupana en Falcón y Radio Venezolana en Guárico.

Con el proceso de descentralización política, las regiones adquieren una importancia vital de carácter informativo, desde el punto de vista cultural, social, político, económico. Con la RIN, las regiones pueden influir tanto en sus zonas como en el poder centralizado, así la información y la comunicación se democratizan más.

Desde hace varios años existe una tendencia general de los medios masivos de comunicación hacia el agrupamiento. Esto lo vemos en todos los países, cada vez más se asocian medios escritos, radiales y televisivos en fuertes consorcios, corporaciones o se fundan poderosas cadenas radiales.

Al margen de sus contenidos informativos, gran parte del éxito de estas cadenas es precisamente su presencia nacional, su cobertura geográfica y su capacidad de intercomunicar a un país.

#### Objetivos de la RIN

Los objetivos de la RIN son los siguientes:

1. Intercomunicar al país para fomentar el desarrollo humano.
2. Democratizar la comunicación y la información.
3. Fomentar la participación de las regiones para producir una agenda informativa de carácter nacional.

4. Producir programas de alta calidad para un mercado nacional, sin olvidar las necesidades de las audiencias locales.
5. Propiciar el diálogo, la articulación, el consenso y las alianzas de los diversos sectores de la sociedad civil nacional.
6. Reducir costos al contar con programas emitidos desde un centro de coordinación regional.

Todos estos retos implican resolver varias interrogantes: ¿Cómo dirigir y coordinar una organización como ésta? ¿Cómo lograr la participación de las regiones en la creación y diseño de un producto nacional? ¿Cómo comunicarnos a diario si la distancia es un enemigo? ¿Cómo vencer la costumbre y la cultura centralista y la jerárquica? ¿Qué soportes técnicos utilizar?

#### Organización actual

Coordinación general ubicada en Caracas.

Coordinadores de prensa regionales.

La coordinación general se comunica todos los martes con cada coordinador regional para acordar la producción del informativo Ronda Nacional.

Aporte tecnológico. Línea telefónica.

Los coordinadores regionales envían sus despachos informativos los días miércoles en la tarde para que en Caracas se ensamble el producto final (Ronda Informativa Nacional). La coordinación manda el producto final en cassettes a las regiones los jueves a través del servicio rápido de encomiendas Domesa, para que el viernes se transmita en cada radio miembro de la red.

Indudablemente que esta primera etapa en la red será superada en breve para que la intercomunicación se produzca a diario con el uso de nuevas tecnologías de comunicación. Los avances tecnológicos están ofreciendo una serie de posibilidades de intercomunicación. Correo electrónico, transmisión de audio por computadora, servicio vía satélite, telefonía celular.

Al incorporar el uso de las nuevas tecnologías, se hace imprescindible reflexionar sobre el modelo de dirección y comunicación organizacional que será aplicado en la RIN, porque, como dijimos anteriormente,

la tecnología modifica la estructura y, por lo tanto, el modelo comunicacional.

En variadas investigaciones sobre los modelos comunicacionales en redes en grupos pequeños (Koontz y otros, 1985: 592-594) existen diversas maneras de lograr la intercomunicación. Existe una tipología al respecto, red en forma de "rueda" o "estrella", en forma de "cadena", "círculo" y la red "total". Pareciera ser que este último modelo de intercomunicación en una red pudiera ser aplicado en una organización más grande y compleja como la RIN. Aunque, en el caso de la RIN, el modelo de red total sería adaptado a las características de esta organización, ya que necesariamente habría un centro decisorio, sobre el cual girasen las otras emisoras, sin negar la interconexión permanente entre las mismas.

La organización de la RIN camina en estos momentos hacia un modelo comunicacional que se nutre de las teorías humanistas, de sistemas y contingente, que nos hace pensar en una decisión situacional, comunicación formal e informal, con relacionamiento horizontal y, predominante ascendente (sin descartar la comunicación descendente y cruzada); con un control variable y flexible, alta descentralización, alta participación y una misión clara (Collado, 1991).

#### BIBLIOGRAFÍA

- Aler. *Un nuevo horizonte teórico para la radio popular en América Latina*. Quito, Ecuador, 1996.
- Aler. *Proyecto de intercomunicación vía satélite*. Quito, Ecuador, junio 1996.
- Bertoglio, Oscar Johausen. *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*. Editorial Limusa. México, 1982.
- Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1995.
- Davis, Keith y Newstrom, John. *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Editorial McGraw Hill, México, 1992.
- Drucker, Peter F. *La gerencia*. Editorial e Inmobiliaria. Florida 340. Buenos Aires, Argentina, 1973.
- Kas, Fremont E. Y Rosenzweig, James E. *Administración en las organizaciones. Enfoques de sistemas y de contingencias*. Editorial McGraw Hill, México, 1987.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz. *Administración*. Editorial McGraw Hill, México, 1985.
- Silverstein, Albert. *Comunicación humana. Exploraciones teóricas*. Editorial Trillas. México, 1985.