PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA

MATERIAL DIDACTICO
(VERSION PRELIMINAR)

2

SEMINARIO SOBRE COMUNICACION SOCIAL PARA DIRECTIVOS DEL "INDERENA"

12 AL 14 DE MAYO 1.972

BOGOTA - COLOMBIA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
OEA

IICA CIRA

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA

MATERIAL DIDACTICO
(VERSION PRELIMINAR)

SEMINARIO SOBRE COMUNICACION SOCIAL PARA DIRECTIVOS DEL "INDERENA"

12 AL 14 DE MAYO 1.972

BOGOTA - COLOMBIA

IICA CIRA

INSTITUTO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS NATURALES RENOVABLES (INDERENA)

El INDERENA, es el organismo oficial responsable de la "reglamentación, administración, conservación y fomento de los recursos renovables del país, en los aspectos de pesca marítima y fluvial, aguas superficiales y subterráneas, suelos, bosques, fauna y flora silvestre, parques nacionales, hoyas hidrográficas, reservas naturales, sabanas comunales y praderas nacionales".

IICA - CIRA. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA (PNCA)

El PNCA, es un instrumento funcional de capacitación creado por convenio entre el Gobierno de Colombia y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Este Programa tiene como objetivo atender a las necesidades específicas de capacitación que se presenten por las diferentes entidades del sector agropecuario y dar a éstas la asesoría que soliciten. Su Dirección y Administración está a cargo del Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria.

I N T R O D U C C I O N

Para 1972, el INDERENA ha decidido reforzar los aspectos tecnico-administrativos de todos sus funcionarios dando la oportunidad de que éstos discutan, escuchen y analicen aspectos relacionados con la comunicación social.

El hecho de que haya decidido que su personal al mas alto nivel directivo tuviese la oportunidad de entrar a un análisis general de las Comunicaciones a través de un seminario sobre el tema, es muy significativo.

La importancia que se le dio al mismo se representa bien repasando cuáles fueron sus OBJETIVOS.

1. Tratar aspectos generales de las comunicaciones, importancia, influencia y su papel en la función directiva.
2. Llegar a nuevas bases para la política interna de las comunicaciones del Instituto.

Eduardo Ramos López
Co-Director PNCA

CONTENIDO

CONTENIDO

Pgs.

DIRECTIVOS DE LAS ENTIDADES AUSPICIADORAS

Dr. Fernando Ruán Ruán	Gerente General del Instituto de Desarrollo de los Recursos Naturales Renovables. INDERENA.
Dr. Luis Ramiro Beltrán	Director del Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria (IICA-CIRA/PNCA).
Dr. Eduardo Ramos López	Co-Director del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA).

COORDINADORES DEL SEMINARIO

Dr. Israel Acosta	Jefe de la Oficina de Educación del INDERENA.
Dr. Héctor Alarcón	Jefe de la Oficina de Comunicaciones del INDERENA.
Lic. Aníbal Alvarez	Psicopedagogo de la Unidad de Apoyo Didáctico del PNCA.

CONFERENCIANTES

Dra. SUSANA AMAYA PUERTO. Ph.D. en Comunicaciones Masivas, Universidad de Wisconsin. Directora de Divulgación del Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA) de 1962 a 1968. Actualmente Jefe de Programación y Evaluación de la División de Comunicaciones del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

Dr. JAIME GUTIERREZ SANCHEZ. Ph.D. en Sociología, Universidad de Missouri; Master en Comunicaciones, Universidad de Wisconsin. Actualmente Director de la División de Comunicaciones del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

Dr. EVARISTO OBREGON. Sociólogo y Especialista en Planificación de Ciudades, Universidad de Haward. Master en Comunicaciones. Universidad de Stanford. Actualmente Decano de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Dr. EDUARDO RAMOS LOPEZ. Sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Master en Comunicación, Universidad del Estado de Michigan. Asesor de Naciones Unidas 1969 y 1970. Actualmente Co-Director del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA).

PARTICIPANTES

1.	Dr. Fernando Ruán Ruán	Gerente General.
2.	Dr. Carlos Alonso Mesa	Subgerente Técnico.
3.	Dr. Edgar Villafañe Morales	Subgerente Administrativo.
4.	Dr. Alfredo Barbosa	Secretario General Encargado.
5.	Dr. Rafael Gutiérrez de la Cruz	Asesor Subgerencia Administrativa.
6.	Dr. Santiago Ramirez	Gerente Regional Central.
7.	Dr. Jaime Cabrera	Gerente Regional Pacífico.
8.	Dr. Adolfo Velasco de Angulo	Gerente Regional Suroccidental.
9.	Dr. Rodrigo Córdoba García	Gerente Regional Occidental.
10.	Dr. Emilio Fortoul	Gerente Regional Oriental.
11.	Dr. Eduardo Arango Piñeres	Gerente Regional Costa Atlántica.
12.	Dr. Lelio Motta	Jefe Oficina Jurídica.
13.	Dr. Héctor Alarcón	Jefe Oficina de Comunicaciones.
14.	Dr. Carlos Orozco Navarro	Jefe Oficina de Planeación.
15.	Dr. Israel Acosta	Jefe Oficina de Educación.
16.	Dr. Luis F. López Pérez	Jefe División de Relaciones Industriales.
17.	Dr. Dario Angel Sierra	Jefe División Financiera.
18.	Dr. Marino Zuñiga Figueroa	Jefe División Servicios Generales.
19.	Dr. Miguel Hugo Rosero	Jefe División de Ingeniería y Aprovechamiento de Aguas.

20.	Dr. Simón Max Franky	Jefe División de Parques Nacionales y Vida Silvestre.
21.	Dr. Eduardo Gutiérrez Tapias	Jefe División Cuencas Hidrográficas.
22.	Dr. Constantino Tapias	Jefe División de Pesca.
23.	Dr. José Omar Guauque	Jefe División Forestal Encargado
24.	Dr. Evaristo González Rincón	Jefe División Desarrollo Social y Vigilancia.
25.	Dr. Norman Ortiz	Co-Director Proyecto Carare-Opón.

PROGRAMA DEL SEMINARIO

I. HORARIO Y TEMARIO.

A. Viernes 12, 8:30 a 2:00

Introducción a la Comunicación Social (Eduardo Ramos López)

B. Sábado 13, 8:00 a 9:50 a.m.

Comunicación y Desarrollo (Susana Amaya P.)

Sábado 13, 10:00 a 12:00

Difusión y Adopción de Innovaciones (Jaime Gutiérrez)

Sábado 13, 2:00 a 6:00 p.m.

Comunicación en la Administración (Evaristo Obregón)

C. Domingo 14, 8:30 a 11:00 a.m.

Aspectos de Comunicación Interna (Mesa Redonda)

CONFERENCIAS Y DOCUMENTOS

INTRODUCCION A LA COMUNICACION SOCIAL

(Eduardo Ramos López).

INTRODUCCION A LA COMUNICACION HUMANA*

A. Comunicación, Grupo Social, Cultura

La comunicación es un fenómeno social que nace de la necesidad de relación entre los individuos.

Sin comunicación no podría compartirse nada ni poseerse nada en común, porque "la socialización del individuo depende grandemente de la adquisición que haga de significados para los símbolos comunes usados, ya que el individuo sólo puede entender qué es lo que se quiere de él después de haber adquirido tales significados. En otras palabras, el individuo adquiere los medios para la comunicación como un resultado de la interacción con otras gentes".

(Ruth y Eugene Hartley, "Fundamentos de Sicología Social").

La vinculación entre individuo, grupo social o sociedad y cultura es muy estrecha. El individuo hace parte de un GRUPO SOCIAL, o sea "el conjunto de personas (población) que interactúan entre sí (interacción) de acuerdo a pautas preestablecidas (normas) para realizar objetivos comunes" y CULTURA es "el diseño total de la vida elaborada por el grupo a través del tiempo e impuesta a todos sus componentes de manera fatal" (Lipton). La cultura, pues, es compartida por todos los integrantes de un grupo social y la comunicación es la conductora de esa cultura.

De todas maneras el hombre hace parte de un grupo social, compartiendo con los demás creencias, costumbres, leyes, aptitudes, religión, etc., cuyo conjunto forma su acervo cultural. Pero para compartir todo ésto es indispensable la comunicación como elemento natural de toda interacción.

"La socialización es el proceso por el cual el individuo adquiere la cultura de su grupo e internaliza sus normas sociales, haciendo así que su conducta comience a tomar en cuenta las expectativas de otros" (Charles R. Wright).

1. Definiciones de comunicación

. . . . . es el proceso por medio del cual influimos (interacción) sobre los demás haciéndoles cambiar su conducta (efecto).

. . . . . es el conjunto de técnicas a través de las cuales ejercemos dominio social (David Berlo).

---

* Síntesis preparada por Aníbal Noguera Mendoza.

. . . . . es el acto de producir significados no el acto de enviar mensajes (Juan Díaz Bordenave).

Por ser la comunicación un fenómeno social que nace de la necesidad de relación entre los individuos, tiene como consecuencia funciones educativas, sociales, económicas y culturales en la :

+ Formación integral del hombre y su personalidad

+ Capacitación técnica de los trabajadores

+ Desarrollo de la comunidad

+ Modificando y acrecentando nuestra cultura

Por lo tanto, la comunicación sirve para darle solución a nuestros problemas de índole personal, colectivos y masivos.

Los propósitos de la comunicación son : + Informar

+ Promover

+ Educar

De todas maneras la comunicación busca producir cambios que afecten :

+ El pensar o sean los conocimientos

+ El sentir o sea la actitud

+ El actuar o sea la conducta y hábitos

Conducta : manera de proceder en una situación determinada de acuerdo a las costumbres.

Hábitos : tendencias a actuar de una manera determinada, en cierta medida, inconsciente y automática.

2. Proceso de la comunicación

La comunicación es un proceso dinámico y complejo en el cual la FUENTE y el RECEPTOR se afectan recíprocamente. Otros de estos elementos son el MENSAJE (lo que se comunique) y el CANAL (todo lo que sirve para llevar el mensaje).

Proceso es un complejo de eventos desarrollándose en varias direcciones de espacio y

de tiempo. Todo proceso tiene eventos que son complejas estructuras de eventos los cuales a su vez son estructuras complejas de eventos. Esto nos demuestra que ningún proceso es rígido, y de la comunicación como ningún otro es bastante complejo, el cual se estudia con los resultados en diversos campos científicos como la sociología. La lingüística, la psicología social, la antropología, etc. Es algo dinámico, continuo, en marcha, cambiante.

Cuando hablamos de proceso queremos decir al mismo tiempo que no tiene comienzo, ni un final, ni una secuencia fija de pasos sucesivos. Todo acto de comunicación es diferente de otro.

Como la comunicación es un proceso vital, en donde intervienen seres humanos, todo lo que afecta al ser afecta a la comunicación. Se destacan, en especial, los factores de INTENCION, HABILIDAD PARA COMUNICAR, CONOCIMIENTOS DE LA MATERIA, ACTITUDES Y SISTEMAS SOCIALES.

La comunicación produce siempre una respuesta a cambio, sin la cual no hay comunicación.

3. Principios de la comunicación

Los cuatro principios de la comunicación eficaz son (Schram) :

a. El mensaje debe ser preparado y entregado de modo que gane la atención del destinatario.

b. El mensaje debe enviar signos que se refieran a la experiencia común entre la fuente y el receptor. Sólo así se pueden transmitir significados de uno a otro.

c. El mensaje debe despertar necesidades personales en el receptor y sugerir algunas maneras de satisfacer estas necesidades de acuerdo a la situación del grupo social en donde el receptor se encuentra en el momento en que se le estimula a hacer la respuesta deseada.

Conforme a estos principios, los aspectos ATENCION, CLAVE COMUN, NECESIDADES PERSONALES Y SITUACION DE GRUPO, deben tenerse muy en cuenta en el acto de comunicar.

El ser humano tiene una tendencia innata a estructurar, organizar y simplificar la realidad para poderla percibir. También actúa movido por un deseo de obtener recompensas, la respuesta correspondiente será retenida y repetida.

4. Medios de comunicación

Existe un gran número de medios de comunicación, pero cada cual tiene ventajas, limitaciones y usos específicos. El comunicador debe conocer bien los medios a fin de escoger la combinación más apropiada para sus propósitos y público.

Diversos son los enfoques para clasificar los medios de comunicación :

a. Si la selección se hace según el propósito de la fuente los medios se clasifican como INFORMATIVOS -cuya finalidad es la de dar noticias - DE PROMOCION- o sean, los que incitan el interés para determinadas acciones y EDUCATIVOS - destinados a instruir y a enseñar.

b. Si la selección se hace según la cantidad de público que la fuente desea alcanzar entonces los medios se clasifican en INDIVIDUALES, DE GRUPOS y MASIVOS.

c. Según la percepción sensorial se clasifican en ESCRITOS, ORALES Y AUDIO VISUALES.

Desde luego que no se descarta la posibilidad de que un mismo medio pueda ser aplicado a propósitos que no le sean específicos. La radio, por ejemplo, es un medio típicamente informativo, sin embargo su uso muchas veces se orienta hacia la educación.

5. Participación de los Receptores

La mayor preocupación del comunicador es conseguir la participación activa de sus receptores. Pero desafortunadamente los medios que alcanzan una extensa área humana (los masivos) no permiten que se establezca la comunicación retornada o de doble vía y si se logra es retardada. Por ello, cuando se usan medios de este tipo debe ponerse en el mensaje una ilusión de participación con el empleo de ejemplos cotidianos, de lenguaje familiar, de tono coloquial, etc..

Para las campañas con los campesinos los medios de comunicación más apropiados son los de GRUPO, pues a la vez que se entra en contacto directo con las gentes y se discuten sus problemas cara a cara con ellos se adquiere información de las preocupaciones de toda la comunidad. De esta manera sus soluciones aparecen creadas por todos -comunicador y receptores- y las decisiones son más fuertes y eficientes. El grupo se convierte en multiplicador de nuestras ideas.

6. Cómo lograr la comunicación de doble vía

a. Nunca debe esperarse que la otra persona entienda todo lo que se dice.

b. En los puntos claves debemos ser completos y específicos.

c. Deben usarse varios métodos de comunicación.

d. Deben confirmarse los puntos claves.

e. La fuente debe ponerse en el lugar del receptor.

f. Deben conocerse todos los hechos que rodean al problema.

g. Debe usarse en nuestros mensajes una simbología apropiada.

h. Debemos demostrar interés sincero en el problema del otro.

i. Debemos tratar de llegar a un acuerdo con la otra persona.

j. No debemos nunca herir susceptibilidades.

k. Deben considerarse las costumbres, hábitos y tradiciones de la otra persona.

l. Se debe permitir siempre la participación de todos en algunas de las decisiones que se tomen.

7. Por qué fracasa una comunicación

Cuando nos dirigimos a la gente nuestro mensaje puede ser interpretado de manera diferente a nuestras intenciones o, sencillamente, no ser comprendido. El fracaso en la comunicación puede ser el resultado de :

a. No decir las cosas claramente.

b. Hablar cuando la otra persona no está escuchando.

c. Poner el mensaje a una altura superior a la capacidad actual de comprensión de la persona.

d. Tratar de que nuestro mensaje sea aceptado por mentes obstinadas.

e. Ponernos en un papel que la otra persona no espera, ni cree, ni acepta.

f. Estar convencidos de que estamos en lo cierto, cuando otros nos consideran errados, y seguir adelante con nuestro mensaje como si nada sucediera.

g. Incapacidad para ver el punto de vista de la otra persona, antes de seguir adelante.

h. Desprecio de las creencias, hábitos y costumbres de la otra persona, cuando estamos tratando de comunicar.

i. Olvidarse que la mente necesita tiempo y energía para absorber y dirigir la información.

(Este texto es tomado de ADECO).

B. Planeamiento de la Comunicación

PLANEAR es : a. Estudiar el pasado y el presente para pronosticar el futuro.

b. Conforme a ese pronóstico, determinar metas a alcanzar y qué necesitamos hacer para alcanzarla.

Qué podemos hacer?

Por qué necesitamos hacer esas cosas ?

Como y cuándo y dónde debemos hacer esas cosas ?

C. Etapas del Planeamiento

1. INVESTIGAR : Hechos para interpretarlos y relacionarlos entre sí y con nuestras intenciones.

2. PRONOSTICAR : Hacer "cálculos informados" de lo que probablemente ocurrirá.

3. FORMULAR PLANES ALTERNATIVOS : Qué queremos, qué deseamos, cuanto más planes mejor.

Los elementos de la acción :

a. EL PROGRAMA

b. LA ESTRUCTURA

c. LAS FACILIDADES

4. Elección del Plan a seguir : es la decisión final, la etapa de atender los detalles, de escoger los medios de comunicación, etc.

D. Otros Elementos Importantes

Los objetivos deben definirse claramente.

El planeamiento debe ser contínuo.

A las gentes afectadas se les debe dar la oportunidad para que participen en el planeamiento.

El plan debe evaluarse continuamente.

PLANEAR ES PENSAR ANTES DE ACTUAR

LA COMUNICACION : CONCEPTO Y FUNCIONAMIENTO*

Si nos detenemos a pensar por un momento cuánto tiempo diario destinamos para actividades de comunicación, no es sorprendente encontrar que la mayor parte de nuestras horas activas están dedicadas a escuchar, hablar, leer y escribir.

En otras palabras, estamos constantemente enviando o recibiendo estímulos los cuales persiguen un efecto determinado.

Etimológicamente comunicación viene del latin "communis" que significa "común". Por ello comunicar es compartir, hacer común ideas, actitudes, información, etc.

La emisión y recepción de estímulos constituye un proceso por cuanto entran en juego varios elementos los cuales están íntimamente interrelacionados entre si, cada uno alterando a los demás, y todos, al entrar en mutua interrelación, presentando el aspecto dinámico de la comunicación.

La comunicación puede ser definida como el proceso mediante el cual hay un intercambio de significados entre personas con un propósito determinado.

A. Elementos de la Comunicación

Aristóteles ya había señalado en su Retórica tres ingredientes de la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio **. Posteriormente han sido desarrollados otros modelos del proceso, pero existe sin embargo gran similaridad entre ellos.

Las diferencias pueden radicar parte en la terminología, parte en la adición o substracción de elementos y parte en los puntos de vista de las disciplinas que han originado dichos modelos.***

Como Berlo lo señaló ****toda comunicación humana tiene alguna fuente con un propósito determinado, el cual debe expresarse en un mensaje previamente codificado y enviado a través de un canal, mensaje que es descifrado por el Receptor o Destinatario del mismo.

---

* Síntesis preparada por Eduardo Ramos López

1/ Wilbur Schramm, en The process and Effects of Mass Communication (University of Illinois Press, Urbano, 1965, p 3) dice que la comunicación requiere por lo menos tres elementos: la fuente, el mensaje y el destino, los cuales básicamente son los mismos señalados por Aristóteles aun cuando el modelo lo completa con más elementos.

2/ David K. Berlo, The Process of Communication, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1966, p 16.

3/ ibid, p 30.

Schram *, refiriéndose a este modelo de comunicación humana, dice que "si la fuente no posee una información adecuada o clara; si el mensaje no es codificado completa, exacta y efectivamente en estímulos o señales transmisibles; si éstas no son transmitidas de una manera suficientemente rápida y exacta, a pesar de la indiferencia y la competencia, al receptor deseado; si el mensaje no es descifrado dentro de un patrón tal que corresponda al código; y finalmente, si el destinatario es incapaz de manejar el mensaje descifrado de tal manera que produzca la respuesta deseada, entonces obviamente, el sistema está trabajando con una eficiencia reducida. Cuando analizamos que todas estas etapas deben lograrse con eficiencia relativamente alta en cualquier comunicación que tenga éxito, el acto diario de explicar algo a un forastero, o escribir una carta, parece un pequeño milagro".

Tomando la función de cada uno de estos elementos tenemos:

Fuente: Persona o grupos que quieren comunicar con un propósito determinado.

Codificador: Su función es la de tomar la idea de la fuente y ponerlas en un código (símbolos) expresando el propósito de la fuente en forma de mensaje.

Mensaje: Conjunto sistemático de símbolos . . forma física.

Canal: Es el medio a través del cual va el mensaje.

Descodificador: Traduce o descifra el mensaje recibido en forma que pueda ser usado por el receptor.

Receptor: Destinatario del mensaje. Persona o personas a quienes se dirige y recibe la comunicación.

En este punto es conveniente hacer dos observaciones:

1. Para que exista la comunicación, es necesario que entren en interrelación todos los elementos del proceso, es decir desde la fuente hasta el receptor.

2. Cuando analizamos una comunicación de persona a persona, la fuente y el codificador pueden ser agrupados, lo mismo que el receptor y el descodificador.

B. Propósito de la Comunicación

Se ha dicho que en el momento de entrar en la comunicación, como fuentes, siempre perseguimos un objetivo, un fin. Es decir, tenemos un propósito definido, buscamos un efecto. El objetivo que buscamos básicamente es persuación. Mediante la comunicación tratamos de persuadir al receptor para obtener un resultado específico.

* op. cit, p 4

Tres propósitos principales de la comunicación han sido señalados:

1. Informativo, el cual es cognoscitivo en naturaleza

2. Persuasivo, referente al aspecto emotivo al alma

3. Recreativo, aspecto de entretenimiento

Sin embargo, a pesar de ser una tipología útil es necesario tener en cuenta tres aspectos en su análisis:

a. Básicamente todo uso del lenguaje tiene una dimensión persuasiva. Siempre existe un intento de persuadir cuando comunicamos.

b. Es necesario evitar la tendencia a considerar estos propósitos como mutuamente excluyentes.

c. Cuando analicemos el propósito de una comunicación debemos mirar primariamente cuál es la intención de la fuente o la meta del receptor, más que al mensaje en sí mismo.

En resúmen, al analizar una comunicación debemos hacernos entre otras estas preguntas básicas: Qué respuesta trató de obtener? Qué hizo que la gente creyera, hiciera o dijera como resultado de su mensaje? Qué obtuvo con su mensaje? El Propósito y el resultado fueron compatibles? Por qué?.

Por ello cuando tratamos de comunicar, debemos hacer un análisis introspectivo de cuál ha sido nuestro propósito para determinar hasta qué punto hemos sido efectivos. Desde que nacimos estamos tan habituados a efectuar y manipular nuestro medio, a nuestra manera, que continuamente olvidamos con más frecuencia de lo que pensamos, que estamos tratando de afectar los conocimientos, las actitudes, la conducta de los demás.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION*

El proceso de la comunicación examina los ingredientes necesarios para la interacción entre las personas. La consideración de la manera como estos factores operan, ayuda a comprender el proceso de la comunicación y a reunir elementos para mejorar nuestra comunicación.

Cuáles son los factores, o elementos, que deben ser examinados ? Aristóteles ha dicho que debemos preocuparnos de tres cosas: el orador, el discurso y el público. El insistía que cada uno de estos elementos era vital en el proceso de la comunicación.

Esta manera de ver la comunicación ha persistido. En 1947, Claude Shannon, un matemático, y Warren Weaver, un ingeniero electrónico, presentaron un modelo de cómo la comunicación trabaja en un sistema telefónico. En su modelo, los factores eran (a) una fuente, (b) un transmisor, (c) un mensaje, (d) un receptor, y (e) un destinatario. Enseguida, vamos a examinar un modelo semejante a éste, desarrollado por David. K. Berlo, del Departamento de Comunicación de la Universidad Estatal de Michigan, Estados Unidos.

A. Factores en un Modelo de Comunicación

I. La Fuente

Toda comunicación debe ser emitida de una fuente, que puede ser una persona, un grupo de personas o una institución. La eficiencia de la fuente en el proceso de la comunicación depende de :

a. Su habilidad de comunicar, es decir, su capacidad de pensar claramente, escribir, dibujar, hablar, etc.

b. Sus actitudes en relación a su público, al asunto que está comunicado, y a sí mismo.

c. Su conocimiento del asunto tratado y de su público.

d. Del contexto social y cultural en el cual opera; quiénes son sus amigos, cuál es su función, a qué grupos pertenece, cuál es su clase social.

---

* Preparado por la Unidad de Metodología de la Enseñanza Universitaria, Dirección Regional para la Zona Andina, IICA, Lima, Perú (Curso de Metodología de la Enseñanza Universitaria.

2. Mensaje

El mensaje tiene varios subfactores que merecen ser considerados:

a. El código en que está cifrado. Esto puede ser considerado en términos del lenguaje usado, sea verbal (utilizando palabras escritas o habladas) o no verbal (que comunica a través de ilustraciones, música, arte, señales, etc.). Puede también ser considerado en términos del nivel de dificultad en que está presentado, en relación a su público.

b. El contenido del mensaje y su organización.

c. La manera en que el mensaje está tratado.

3. El Canal

Cuando una determinada fuente ha originado un mensaje, él debe decidir por cuál canal va a presentarla a su público. Los cinco sentidos pueden ser utilizados en la recepción del mensaje. Por eso podemos decir que los canales de la comunicación son maneras de presentar un mensaje para que pueda ser visto, oído, tocado, olido o degustado. Generalmente la comunicación es más eficiente cuando más de un sentido es ejercitado a la vez y también cuando los sentidos son estimulados más directamente.

4. El Receptor

El eslabón final en el proceso de la comunicación es el receptor. Todos los factores que operan en la fuente del mensaje operan también en el receptor (ver factores mencionados arriba).

Resta decir que toda comunicación busca alcanzar alguna especie de cambio. Para que una comunicación sea considerada como exitosa, ésta debe producir algún cambio en la manera de pensar, de sentir, o de actuar de la persona que recibe la comunicación.

B. Pasos en el Aprendizaje

Vamos a suponer que algún estímulo ha sido presentado a un individuo y que éste ha respondido a dicho estímulo. (Por estímulo queremos significar cualquier cosa que sea percibida a través de uno o más de los cinco sentidos. Por contestación o respuesta, cualquier acción del individuo después de recibir el estímulo).

Qué es lo que debe ocurrir para que el aprendizaje se verifique ?

Primero, el individuo debe interpretar el estímulo. Le debe añadir un significado a este estímulo.

Hay algo más que pura interpretación en este proceso. Primeramente, el individuo debe percibir (descifrar) el estímulo y traducirlo de impulsos nerviosos, que a la vez sean enviados al cerebro para su interpretación, hablando en sentido figurado, la orden es transmitida al cifrador del mensaje, para producir alguna respuesta.

Después de producida la respuesta, se puede notar alguna consecuencia, en forma de efecto en el individuo receptor del mensaje. El individuo puede continuar respondiendo de la misma manera a un determinado impulso o puede también modificar su respuesta.

En resumen, el aprendizaje ocurre cuando (1) un estímulo es percibido y descifrado por el receptor, (2) el estímulo descifrado es interpretado, (3) como resultado de la interpretación se cifre alguna respuesta, (4) la respuesta es enviada, y (5) las consecuencias de la respuesta son percibidas. Dentro de un mismo individuo hay una comunicación de doble vía en el proceso de descifrar-interpretar-cifrar.

C. Aprendizaje y Comunicación

El proceso de aprendizaje está directamente relacionado con el proceso de comunicación. Muchas veces, el que enseña aunque tenga capacidad y disponga de información importante, falla al transmitir esta información a sus alumnos por su deficiente habilidad de comunicar. La simple exposición de un tema no asegura que haya habido una comunicación.

Veamos lo que ocurre cuando alguien comunica algo a otra persona con la finalidad de hacerla cambiar en alguna forma.

Partimos de una fuente de comunicación. Esta fuente también descifra, interpreta y cifra mensajes, exactamente como el receptor. La información que ahora transmite, ya una vez le habrá sido transmitida por otra fuente anterior. El que ahora es transmisor de este estímulo o mensaje ya fue antes un receptor de este mismo mensaje.

El primer trabajo de la fuente es el de tener el estímulo descifrado por el aprendiz es decir, él tiene que llamar y captar la ATENCION del receptor.

El segundo paso es lograr que el aprendiz interprete el mensaje. En otras palabras, él tiene que cerciorarse de que el aprendiz da un SIGNIFICADO al mensaje. Dependiendo de la intención de la fuente, este significado puede ser simplemente COMPRENSION del mensaje, o puede ser, además, ACEPTACION del mensaje.

Después que el receptor comprendió o aceptó el mensaje, la fuente desea que él tome alguna ACCION, ésto es, que responda de alguna forma. Algunas veces la fuente desea que esta respuesta-acción se haga públicamente, de manera que pueda asegurar el COMPROMISO del receptor para la acción subsecuente.

Las acciones del receptor tienen también consecuencias. Una de ellas es que sirven como INFORMACION DE RETORNO, ésto es, ellas comunican a la fuente de información cuán eficiente ha sido su trabajo.

COMUNICACION Y DESARROLLO

(Susana Amaya Puerto).

APUNTES PARA UN DIAGNOSTICO DE LA INCOMUNICACION SOCIAL EN AMERICA LATINA: LA PERSUACION EN FAVOR DEL STATUS QUO*

Introducción

Parece difundida entre los comunicadores profesionales la convicción de que la comunicación tiene funciones positivas muy importantes en la conquista del desarrollo de las naciones. El propósito principal de este trabajo es analizar información que permita juzgar hasta qué punto esa convicción tiene asidero en la situación de América Latina.

El trabajo concreta, por tanto, su atención en el estudio del sistema, público y privado, de comunicación que prevalece en las repúblicas latinoamericanas y en las aparentes relaciones de ese sistema con el proceso de desarrollo que se opera en la región. Caen asi bajo un análisis necesariamente breve pero documentado la disponibilidad de los medios de comunicación para las masas y la distribución de ellos en relación con diversos sectores de la población. Ello lleva a detenerse en la naturaleza del contenido de los mensajes que aquellos medios difunden y en las razones que parecen explicar ese contenido. La impresión que surge de esta parte del análisis es que la contribución de los medios de comunicación al desarrollo latinoamericano es sumamente limitada. Esto parece deberse a que la mayoría de tales medios sigue una orientación contraria al cambio social y proclive a la defensa de intereses puramente mercantiles, que es característica de la minoría dominante que posee esos medios.

La segunda parte del trabajo analiza los sistemas estatales de comunicación y encuentra que ellos son muy deficientes. La explicación principal de tal situación parecería estar en ciertas concepciones y actitudes de los dirigentes políticos y de los planificadores del desarrollo.

La revista termina enumerando algunos progresos alcanzados y señalando la gran contribución que la comunicación podría dar al desarrollo de la región..

---

* Documento elaborado por Luis Ramiro Beltrán, Director del Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria (IICA-CIRA/PNCA).

A. La Relación entre el Desarrollo y la Comunicación

Estudios realizados en muchos países del mundo, incluyendo los de Latinoamérica, han proporcionado evidencia de que existe una clara correlación entre el desarrollo general de un país y el desarrollo de su sistema de comunicación. Los países más desarrollados tienen los sistemas de comunicación más avanzados y los países menos desarrollados tienen los sistemas de comunicación menos avanzados. Ello quiere decir que los medios de comunicación social tienen -tal como lo afirma Lerner/1- influencia en el estado de desarrollo de los países y que, a la vez, el estado de esos medios es susceptible a la influencia de aquel desarrollo.

B. El Sistema de Comunicación en los Países en Transición

Algunos estudiosos, como Pye/2 han descrito comparativamente los sistemas de comunicación de los países según el estado o nivel de desarrollo de los mismos. Agrupa dicho analista algunos países en un estado "tradicional", otros en un estado "transitivo" y otros en un estado "moderno".

La característica principal que Pye atribuye al sistema de comunicación en los países que corresponden a la calificación de "transitivos" es que existen en ellos dos subsistemas. Uno es el de la comunicación masiva de elaborada técnica, cuyo público se limita a las grandes ciudades. El otro es el ancestral sistema de comunicación oral interpersonal, que es el que prevalece en el campo. No hay, el analista sostiene, la integración deseable entre esos subsistemas. Y esto restringe la aptitud de la comunicación para servir al desarrollo de un país como un todo.

Los países latinoamericanos caen en la clasificación de países en estado de transición entre lo tradicional y lo moderno. Y su sistema de comunicación luce, en efecto, compuesto por aquellos dos subsistemas paralelos pero desarticulados.

Conviene analizar, asi sea sólo muy brevemente, algunos de los datos que proporcionan apoyo a esa afirmación. Y corresponde hacerlo prestando atención, además, a la comunicación que se produce por acción de empresas privadas y a la que tiene lugar por acción de organismos públicos. El análisis permitirá definir si es que la comunicación social en Latinoamérica es "funcional"-o sea, útil- para los fines del desarrollo nacional, si es "disfuncional" a éste, o si es, más bien, neutra o indiferente a ese desarrollo.

C. El Concepto de Desarrollo.

Lo anterior requiere, sin embargo, partir de un entendido de lo que es desarrollo. Aquí se entenderá el desarrollo de los países latinoamericanos básicamente como un proceso de profundo cambio sociopolítico que genere cambios en la economía, la ecología y la cultura dirigida a favorecer el progreso moral y material de las mayorías.

Se parte de ese entendido porque, a estar con declaraciones oficiales interamericanas como la Carta de Punta del Este, los gobiernos latinoamericanos han convenido en que la condición sine qua non para lograr su desarrollo es el cambio de la estructura de la sociedad orientado a redistribuír democráticamente, el poder político, económico, sócial y cultural.

Establecer aquí esta percepción del desarrollo es indispensable para juzgar el papel que la comunicación juega en el proceso en Latinoamérica. Porque diferentes concepciones del desarrollo pueden conducir a distintas apreciaciones de aquel papel de la comunicación.

D. El Sistema de Comunicación Latinoamericana.

Habría que considerar muchos factores para lograr una descripción amplia y detallada del sistema de comunicación que prevalece en la América Latina. Pero restricciones de tiempo y espacio obligan a concentrar la atención de este análisis en algunos aspectos mayores del sistema. Por ejemplo la disponibilidad de los medios de comunicación y su distribución entre los diversos sectores de la población, y las características del contenido de los mensajes que se difunden por esos medios, junto con las razones que parecen explicarlas. Contar con alguna información sobre esas áreas, hace posible ver si es que existen relaciones importantes entre ellas.

1. La disponibilidad en los medios de comunicación

La UNESCO /3 propuso a los países menos desarrollados que se empeñaran en tener, como mínimo por cada 100 habitantes, lo siguiente: 10 ejemplares de diarios; 5 receptores de radio; 2 receptores de televisión; y 2 asientos de salas cinamatográficas.

La misma UNESCO /3 encontró que el promedio latinoamericano correspondiente a esos niveles era, en 1961, el siguiente: 7.4 ejemplares de diarios; 9.8 receptores de radio; 1.5 receptores de televisión; y 3.5 asientos de salas cinematográficas. Anotó entonces la UNESCO que, descontando el rubro de asientos en salas cinematográficas, las cifras latinoamericanas no sólo se acercaban (y en dos casos superaban) al mínimo indispensable sino que excedían con ventaja a las cifras del Sudeste de Asia y a las de Africa.

A lo anterior debe añadirse que informaciones parciales pero más recientes indican que el crecimiento de disponibilidad de medios de comunicación se ha acelerado considerablemente en el resto de la década, especialmente en cuanto a radio y televisión. Y tal aumento pudiera ser significativo a pesar de la elevada tasa anual a que crece la población de la región.

2. La distribución de los medios de comunicación

Lo que interesa saber, sin embargo, no es de qué volumen total de medios de comunicación dispone Latinoamérica sino cómo es que ellos están distribuídos en la población. Baste afirmar, en servicio a la brevedad que ha sido requerida aquí de los expositores, que hay un marcado desequilibrio en dicha distribución.

En general, los medios de comunicación para las masas están altamente concentrados en las ciudades, principalmente en las de gran tamaño. El alcance que ellos tienen en las áreas rurales va de nulo a mínimo.

Esto es especialmente cierto en el caso de los medios impresos, como diarios y revistas, así como en el de la televisión. El cine alcanza a penetrar algunas zonas rurales en modesta medida. La radio es el medio más difundido en la ciudad y en el campo.

Es obvio que hay algunos factores físicos que determinan tal patrón de distribución; la falta de caminos y la insuficiencia de energía eléctrica en el campo, por ejemplo. También es evidente que hay razones culturales y económicas para ello; por ejemplo, el analfabetismo, que alcanza sus índices mas altos en las zonas rurales, y la mínima o nula capacidad de compra que tiene la gran mayoría de los pobladores de ellas.

Sin embargo, esos factores no explican por sí solos la situación. Por ejemplo, en Jamundí/4, una villa situada muy cerca de un pueblo grande y dotada de fácil transporte a la segunda ciudad de Colombia, y la mayoría de cuyos habitantes saben leer, se encontró que la lectura de diarios era bajísima y que algunos nunca los habían comprado en su vida. Será que nada hay para el campesino en esos diarios?

Cuando se intenta profundizar el análisis de la situación, se encuentra pronto que los impedimentos físicos, culturales y económicos no son independientes del tipo de estructura sociopolítica que predomina en Latinoamérica, que es la que los esfuerzos de desarrollo aspiran, por lo menos declarativamente, a superar.

3. La estratificación en la información

Dado que los medios de comunicación para las masas están altamente concentrados en las ciudades, los mayores consumidores de los mensajes que éstos transmiten son, lógicamente, los habitantes de ellas. Mas aún, dentro de las ciudades, el nivel de consumo es mayor cuanto más altos son los niveles sociales, culturales y económicos de las personas. Ello quiere decir que, además de haber una fuerte dicotomía rural-urbana en las oportunidades de acceso a la comunicación, hay una estratificación de ella en el orden urbano que sigue las líneas generales de la estratificación de la sociedad. Y lo mismo puede aseverarse en cuanto a los distintos niveles socioeconómicos y culturales dentro del campo mismo.

Consecuentemente, la gran masa de campesinos ignorantes y paupérrimos no sólo está marginada de la economía de mercado. También está situada por fuera de las redes nacionales de información y, por tanto, aislada de la cultura nacional como un todo. El grado de participación que en tales condiciones ella puede tener en la toma de decisiones políticas sobre asuntos de interés público sólo puede ser mínimo.

Existe un número limitado pero importante de estudios sistemáticos que proporcionan validez empírica a las anteriores afirmaciones. Se darán aquí sólo dos ejemplos de ese tipo de información.

Tres investigadores norteamericanos -Deutschmann, McNelly y Ellingsworth/5- hicieron un estudio de los hábitos y niveles de consumo de comunicaciones de una muestra de profesionales y técnicos tomada en once países latinoamericanos. Compararon sus resultados con los de estudios efectuados con muestras similares de los Estados Unidos de América. Y encontraron que esos latinoamericanos no sólo tenían aproximadamente los mismos niveles que los norteamericanos sino que mostraban índices de consumo de libros y de mensajes radiofónicos más altos que los de aquéllos.

En el otro extremo del espectro, el investigador paraguayo Juán Díaz Bordenave/6 condujo un estudio sobre la comunicación rural en el estado de Pernambuco, Brasil. Entrevistó a una muestra de 221 campesinos residentes a no más de dos horas de camino de Recife, la capital estatal que tenía entonces (1963) casi un millón de habitantes. Pese a estas circunstancias, la investigación reveló que:

94% de los campesinos entrevistados no sabían que el principal producto de exportación de su país es el café;

80% de ellos no tenían ningún significado para la palabra "democracia";

73% de ellos no sabía quién era Fidel Castro;

65% de ellos no tenía idea de lo que era un dólar; y

48% de ellos no sabía el nombre de quien era entonces el Presidente de la República.

Se podría observar que algunos de los tipos de información esperada de los agricultores por la encuesta estaba relativamente por fuera de sus posibilidades de interés y conocimiento. Sin embargo, otros estudios en diversos países suramericanos indican que los niveles de información de muchos agricultores sobre cuestiones típicamente agrícolas, o sobre sucesos y problemas característicos de la sociedad rural, son igualmente deficientes. O sea que la gran mayoría de la población campesina no sólo carece de oportunidades de información sobre el resto de la sociedad del país, sino que tampoco está informada en cuanto a sí misma. Y, en reversa, lo que el país sabe sobre los campesinos es virtualmente cero.

En suma, así como las tierras, el ingreso y la participación política están concentradas en una minoría urbana dominante, así lo está el acceso a la comunicación que los deprimidos de las ciudades y los oprimidos del campo necesitan para poder ser coprotagonistas del afán nacional de desarrollo.

La información es, pues, en Latinoamérica parte de la estructura general del privilegio de que disfrutan los menos.

E. El Contenido de los Medios de Comunicación para las Masas

Una vez que se conocen los patrones de disponibilidad y distribución de los medios y el resultante régimen de consumo de los mensajes de éstos, ya no sorprende encontrar que el contenido de aquellos mensajes sigue lineamientos concomitantes.

Existen muy pocos estudios sistemáticos sobre la naturaleza del contenido de los medios de comunicación para las masas en Latinoamérica, especialmente en cuanto a la relación de áquel con el desarrollo nacional. La insuficiencia es muy pronunciada en cuanto al contenido de mensajes de cine, radio y televisión. En cuanto a prensa, en cambio, ya se cuenta con algunas investigaciones.

Fue precisamente el CIESPAL el precursor en el análisis de contenido de los diarios de la región. Entre 1962 y 1967 el CIESPAL realizó un notable esfuerzo de investigación morfológica y de contenido que abarcó 10.000 páginas de 439 ediciones de 29 diarios mayores de Latinoamérica y, para fines de comparación, de cuatro diarios extraregionales. En cuanto a contenido, ese estudio reveló, en esencia, lo siguiente:

-En comparación con los diarios extraregionales, los de Latinoamérica asignaron mucho menos espacio a información correspondiente a desarrollo, mucho más espacio a deportes y entretenimiento y algo más a información "socialmente negativa" (crímenes, drogas, etc.). En tanto que la categoría de contenido favorita de los diarios latinoamericanos fue la de deportes y entretenimientos, la preferida por los diarios extraregionales fue la de asuntos económicos y financieros.

-En cuanto a énfasis geográfico, los diarios latinoamericanos dedicaron, en promedio, 80% de su espacio a noticias del país en que se publicaron. Distribuyeron el resto así: Europa y Estados Unidos, 10%; Africa y Asia, 5%; y otros países de Latinoamérica, 5%.

-En cuanto a noticias extranjeras, los diarios latinoamericanos mostraron una marcada preferencia por aquellas que provienen de los países más desarrollados del mundo. Mas aun, dentro de las noticias de su propia región, los diarios latinoamericanos prefirieron aquellas que provienen de los países menos subdesarrollados; por ejemplo, Argentina, México y Brasil. (Fernández, /7).

En el Perú, se ha hecho un estudio replicativo del latinoamericano que hizo CIESPAL. Alentada por este centro de estudios, la investigación fue realizada en 1969 por estudiantes de la Escuela de Periodismo de la Pontificia Universidad Católica/8, con algunas modificaciones al diseño original. Pero los resultados no difieren. En general, el volumen de información trivial (casi siempre ajena al desarrollo) fue claramente superior al volumen de información sustantiva (con frecuencia pertinente al desarrollo). El volumen ocupado por el material superficial varió de 56% a 73% del total de espacio asignado a información por los diarios. Y, dentro de ello, la categoría de deportes surgió de nuevo como la favorita.

Se tiene entendido que hay otros estudios replicativos semejantes en Argentina, Brasil y Ecuador. En este último país, se hizo además un estudio comparativo con India, especificando más precisamente las categorías de material considerado como pertinente al desarrollo. En general, se encontró que los diarios de New Delhi dedicaban 22% de su espacio a material pertinente a desarrollo en tanto que los de Guayaquil dedicaban 16% de su espacio a tal fin. En particular, se encontró que los diarios de la ciudad india ponían mayor énfasis a los aspectos sociales del desarrollo en tanto que los de la ciudad ecuatoriana lo ponían a los aspectos materiales del mismo. Los diarios de esta última ciudad dedicaron 31% de todo su espacio asignado a desarrollo a informar sobre proyectos físicos mientras que asignaban sólo un 8% de ese espacio a la categoría de cambio social e institucional (Simmons et al.)/9

El periodista venezolano Díaz Rangel/10 hizo un estudio del contenido de una edición de dos grandes diarios latinoamericanos en comparación con la de un gran diario europeo para el mismo día. Su conclusión fue, igualmente, que los diarios latinoamericanos prefieren información que no es pertinente al desarrollo. Encontró también el investigador que uno de los diarios latinoamericanos dedicó mucho menos espacio a áreas subdesarrolladas de Asia, Africa y América Latina que el diario francés y que el otro diario latinoamericano.

Los datos hasta aquí resumidos indican claramente que los grandes diarios de Latinoamérica demuestran escaso interés por informar sobre cuestiones de importancia para el desarrollo nacional y que tienen marcada preferencia por dar a sus lectores materiales de naturaleza trivial.

Existen muy pocos estudios del contenido de la comunicación por radio en Latinoamérica. Pero los pocos que hay sugieren que la preferencia por lo trivial y el menosprecio de lo que puede servir al desarrollo son aun más pronunciados en este medio que en los impresos. Las categorías de deportes, música popular y radionovelas constituyen la base mayor de la programación de la gran mayoría de emisoras. Las noticias ocupan el mínimo de espacio de transmisión.

Aun peor parece ser la situación en cuanto a la televisión. Información proveniente de varios paises de la región indica que las categorías de contenido claramente predominantes son las de entretenimiento y anuncios. Mas/11 ha estimado que la región gasta un

promedio anual de ochenta millones de dólares en importar programas grabados de televisión de los Estados Unidos. La mayoría de ellos son de tipo trivial y su importación representa una irrecuperable salida de divisas ya que ese país no compra ningún material grabado de la televisión latinoamericana.

El grado de atención que la mayoría de las emisoras de televisión prestan a temas de desarrollo es bajísimo. Mas aun, algunos observadores perciben a la política de contenido de la mayoría de las televisoras latinoamericanas como caracterizada por las siguientes tendencias:

-Esquivar el tratamiento de asuntos de alta significación nacional que pudieran prestarse a controversias.

-Evitar confrontaciones con las autoridades, si es del caso mediante la autocensura.

-Preferir materiales extranjeros aun al precio de deformar la imagen del mundo que se forman los niños y al costo de que ellos desconozcan los valores, la tradición y la historia de sus países por estar predominantemente expuestos a los de otras naciones. (Mas/11).

1. El contenido en relación con el público rural.

La información precedente se refiere al contenido de los medios de comunicación para las masas en relación con su público en general. Cuando el análisis se enfoca, en particular, hacia la relación de ese contenido con el pequeño sector de la población rural que tiene contacto con los medios masivos, el problema adquiere contornos todavía mucho mas deplorables.

La pregunta central en este caso es en qué medida el contenido de esos medios tiene conexión con las características de la mayoría de los habitantes del agro, con sus necesidades y problemas, y con sus aspiraciones de desarrollo.

Se puede afirmar, sin riesgo de error, que la gran mayoría de los mensajes transmitidos por los medios de comunicación para las masas carecen en forma casi total de ajuste a la mayoría de la población rural.

En la práctica, esos mensajes no son preparados sino para aquellas personas que tienen poder económico suficiente para adquirir los productos cuya publicidad financia decisivamente la operación de los medios de masa. Esto excluye, de por sí, a la gran mayoría de los habitantes del campo, que forman cerca de la mitad de la población total de la región.

Corresponde, por tanto, poner atención a aquellas raras instancias en que algunos medios masivos se dirigen por lo menos a ciertos sectores de la población rural, de manera deliberada o de modo tangencial. Se podría esperar que, en tales casos, existiera

algún grado apreciable de ajuste del mensaje a las características de su destinatario. Tal expectativa, empero, no parece estar siendo satisfecha.

León es el centro comercial del estado de Ganajuato, México, el que comprende una importante región agrícola del país. Llegan a esa ciudad los grandes diarios nacionales y se publican en ella importantes diarios de alcance estatal. En 1964, De Almeida 12/ analizó allá el contenido de noticias y avisos, durante un trimestre, del diario nacional de mayor circulación provincial y de dos diarios de León. El período de publicación estudiado era coincidente con los períodos mayores de siembra y plantación en la región. El investigador encontró que, sin embargo, dos tipos de contenidos -la política y los deportes- ocupaban la mayor proporción de espacio -un tercio- de los diarios. En el diario nacional se dedicaba el doble de espacio a la política que a los deportes y en los diarios locales las proporciones se invertían. En ambos tipos de diarios, la categoría de información agrícola era la menor de todas, siendo el porcentaje dedicado a ella por el diario nacional más bajo que el de los locales. En cuanto a avisos, el diario nacional dedicaba medio por ciento de su espacio a anuncios agrícolas y en los diarios locales esa cifra no pasaba de 3%.

Esto es nada más que un ejemplo de una situación que no es rara en el resto de Latinoamérica. Gutierrez-Sánchez 13/ es autor de un estudio muy revelador realizado en Colombia. Analizó, para un lapso de tres meses, el contenido de las "páginas agrícolas" de cinco diarios de Bogotá y el de un semanario especialmente dirigido a los campesinos. Encontrando que había en esas publicaciones diez categorías mayores de contenido, Gutiérrez midió el volumen dedicado a cada una de ellas en centímetros-columna. Halló que las categorías predominantes eran noticias sobre actividades de los grandes agricultores comerciales y sobre los programas agrícolas gubernamentales, junto con cuestiones de comercio exterior. En cambio, la categoría de información sobre necesidades de la educación rura y sobre programas comunales del agro era la penúltima de la escala.

Lo anterior indica que ni siquiera las publicaciones especializadas en agricultura toman en cuenta a la mayoría de los agricultores. Se dirigen más bien a la minoría de ellos que tienen alto nivel cultural, prestigio social, poder político y, sobre todo, capacidad de comprar lo que los diarios ayudan a vender.

La información para el campesino es, pues mínima. La información sobre el campesino es virtualmente nula. Y lo que hay en las "páginas agrícolas" no es para él. Nada muy distinto se puede decir de las diversas revistas especializadas en agricultura que circulan en la región.

Aunque la penetración de la radio es apreciable en varias zonas rurales de los países americanos, el contenido de los mensajes que se distribuyen por este canal es igualmente ajeno a los campesinos, si es que no más que el de los diarios y revistas. Felstenhausen 14/, Canizales y Myren 15/, Martínez y Myren 16/ y Bostian y Oliveira 17/ están entre los investigadores que han encontrado indicacaciones de esa situación en Colombia, México y Brasil, respectivamente.

El sociólogo norteamericano Everett Rogers/18, quien ha estudiado por muchos años el proceso de difusión de innovaciones en la agricultura latinoamericana llegó a estas conclusiones: (1) que los mensajes de los medios de masas son de escaso interés para los campesinos porque obedecen a una orientación predominantemente urbana; y (2) que la influencia de estos medios en la adopción de aquellas innovaciones tecnológicas es escasa o inexistente.

El economista colombiano Antonio García/19 ha señalado, igualmente, que la comunicación rural latinoamericana traduce el aspecto cultural de la dominación de la clase campesina por la clase urbana. Hay algunas evidencias sistemáticas de ello.

2. El estilo de los mensajes que van al campo

Además de las preferencias de contenido encontradas por estudios como el de Gutiérrez-Sánchez/13 hay algunos estudios que indican que el estilo en que se redacta la información agrícola tampoco corresponde a la cultura campesina, cosa que también ha hecho notar el propio García. El nivel de dificultad del lenguaje empleado es tan alto que el mensaje queda por fuera de la capacidad de comprensión del campesino por alfabetizado que éste resultara ser. Las palabras son de uso muy poco frecuente, las oraciones demasiado largas y las figuras del lenguaje, además de las abstracciones de pensamiento, son ajenas al nivel educativo del campesino. Amaya/20 y Magdub/21 están entre los investigadores que se han ocupado de estos problemas.

En el orden de la comunicación visual, el problema es semejante. Las figuras no corresponden a la realidad campesina; constituyen la imposición de símbolos pictóricos netamente urbanos y, por tanto, carecen de valor comunicador con los campesinos. Evidencias en este sentido fueron obtenidas por investigadores como Spaulding/22 y Fonseca y Kearl/23.

En conjunto, pues, la hipótesis de tratadistas que atribuyen a los medios de comunicación masiva automáticas y generalizadas virtudes de servicio al desarrollo nacional no parece hallar confirmación en Latinoamérica.

Por qué? A qué puede deberse que tan dinámicos y refinados recursos de difusión no contribuyan a la transformación de la sociedad latinoamericana para que ésta llegue a ser moderna pero justa? Qué factores determinan la orientación de su contenido?

La investigación científica todavía no ha dado respuestas suficientes a estas interrogantes. Pero se han propuesto algunas explicaciones que lucen plausibles.

F. Las Causas Aparentes de la Naturaleza del Contenido

Tres factores suelen presentarse para explicar la naturaleza del contenido de los medios de comunicación para las masas de Latinoamérica:

-El testimonio de quienes manejan esos medios en sentido de que el contenido es como es, debido a que no otra cosa es lo que el público espera y solicita.

-La presión que sobre los medios parecen ejercitar las agencias de publicidad en favor de una continua expansión del público entendida como una ampliación del mercado para los productos de la industria y el comercio.

-Los prejuicios y tendencias de los propietarios de los medios y de quienes manejan los mismos.

Se analizarán seguidamente, en forma suscinta, dichas explicaciones.

1. El público como culpable

Cuando se critica a los medios de comunicación por preferir materiales triviales y desestimar información util para el desarrollo, muchos de quienes manejan esos medios suelen afirmar que no tienen más remedio que dar al público lo que éste pide. Es posible que ello ocurra hasta cierto grado. Pero hay indicaciones de que también se da a menudo el caso contrario.

Un caso ilustrativo de lo segundo es lo relatado por la ex-presidente de la Comisión Administrativa de Radio y Televisión de Argentina (Baigorria/24), quien no pudo lograr patrocinio comercial para televisar el debut en Buenos Aires de la Orquesta de Filadelfia dirigida por Eugene Ormandy. La negativa se fundamentaba en que los anunciadores daban por descontado que un programa artístico de tan alto nivel sólo podría atraer la atención de un mínimo de público integrado por personas de refinado gusto. La transmisión se hizo, de todas maneras, gracias al patrocinio gubernamental. Una encuesta sobre la recepción del programa demostró que éste tuvo un público muy vasto y que fue muy apreciado inclusive en los barrios mas modestos de la capital.

Barbosa Lima/25, da noticia de un caso semejante en Brasil. El agregó a un programa de telenoticias una sección de análisis de alto nivel de sucesos internacionales, del tipo de las que se suponen que sólo pueden llegar a una minoría del público. La adición, sin embargo, fue tan bien recibida por tanta gente que llegó a constituirse en la financiadora de los otros segmentos del programa considerados de nivel popular.

Mas/11 informa que de 4.300 telespectadores encuestados en Buenos Aires, casi 1.900 calificaron los programas de la televisión capitalina como "mas o menos aceptables", "malos", "totalmente mediocres", "aburridores", "escandalosos", "inmortales", "falsos", etc.

No se puede, pues, aceptar sin beneficio de inventario la explicación que de la naturaleza del contenido suelen dar quienes manejan los medios. Lo que hace falta es

fomentar la investigación científica independiente y pública* sobre el asunto.

Uno de los pocos estudios sistemáticos que ha tocado ese asunto es el realizado por alumnos de la Escuela de Periodismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú en 1969/8. Los resultados de esta investigación dan cierto apoyo a la hipótesis de los operadores de los medios en sentido de que es el público el que prefiere lo trivial, en el caso de la radio y la televisión. En cambio, en el caso de los diarios, los resultados sugieren que la responsabilidad por la predominancia de lo vacuo reside en quienes manejan los medios. Para los distintos medios tomados en conjunto, la investigación mostró resultados desfavorables a quienes manejan los medios dado que su insistencia en producir materiales deportivos y "novelas" apareció opuesta al nivel de interés expresado por el público respecto de tal tipo de materiales.

2. La avidez mercantil

Parece generalizado entre los intelectuales latinoamericanos el criterio de que la baja calidad de los materiales de comunicación masiva en su región, especialmente en la televisión, se debe principalmente a la presión de los intereses mercantiles sobre los medios de comunicación.

Por ejemplo, el vicepresidente del Instituto Nacional de Cultura de Venezuela, Díaz Seijas/26, considera que los siguientes grupos son responsables del problema: importadores y manufactureros; agentes de publicidad; dueños de medios; y otros profesionales de información. Sostiene el analista que es la "poderosa alianza" de los primeros dos de esos grupos la que principalmente determina la mediocridad de los mensajes de radio y televisión. Una opinión semejante ha sido expresada por el presidente de la Comisión Nacional de Cultura de Chile (Millas/27).

Algunos operadores de medios están de acuerdo con esas críticas corroborando la noción de que los intereses públicos quedan subordinados al afán mercantil y afirmando que este afán fuerza a los comunicadores profesionales a vulgarizar su producción. (Barbosa Lima/25, Mas/11 y Baigorria/24). Otros operadores de medios y algunos intelectuales afirman, en cambio, que son estos últimos los que no entienden a los medios de masas ni se preocupan, por ejemplo, en ayudar a emplear adecuadamente la televisión. (Scalises/28 y Osegueda/29).

Analistas como el venezolano Mujica/30 y el peruano Malpica/31 sostienen que no es ajena al problema la dominación que sobre la publicación latinoamericana ejercen unas pocas pero poderosas firmas publicitarias de los Estados Unidos de América.

---

* Se tiene noticia de que existen varias investigaciones hechas en este campo por agencias de publicidad o firmas especializadas en mercadeo. Tales investigaciones tienen circulación restringida y, en la mayoría de los casos, resulta difícil considerarlas independientes.

Una indicación de ello la da el analista norteamericano Leo Bogart/32 al reproducir el siguiente párrafo tomado por él de un boletín producido por una fuerte empresa internacional de publicidad:

"Es peligroso gastar los fondos asignados a publicidad en tratar de atraer a millones, la mayoría de los cuales no tienen poder adquisitivo. Es bastante tarea para cualquier presupuesto de publicidad el simplemente concentrarse en aquellos que sí tienen poder adquisitivo y el procurar convertir esos prospectos en compradores de su producto en particular. Por tanto, la meta de los anunciadores en Latinoamérica no debe ser alcanzar a la mayor cantidad de gente sino al mayor número de prospectos (compradores potenciales). El anunciador no debe concentrarse en Latinoamérica en convertir a la gente en prospectos sino en convertir a los prospectos en compradores".

Esta preferencia elitista en la selección de objetos de la persuación publicitaria ha sido verificada, por ejemplo, en Colombia por Gutiérrez-Sánchez/13 y por Felstenhausen/14. También se ha encontrado en Perú alguna indicación del fenómeno (Roca/33). La presión mercantil contribuye asi al marginamiento de millones de latinoamericanos que quedan "incomunicados".

Una acusación diferente a la publicidad ha sido formulada por Mujica/30 en Venezuela. Según este periodista, uno de los principales diarios de Caracas -diario de amplia circulación y de posición independiente pero progresista- fue forzado a virar contra el régimen de Cuba por presión de los anunciadores. De acuerdo con dicho analista, la Asociación Nacional de Anunciadores de Venezuela organizó un "boycot" de anuncios a aquel diario que obligó a la empresa del mismo a efectuar cambios de personal incluyendo el del presidente del diario. Logrado ese fin, señala el analista, la orientación del diario siguió las preferencias políticas de los anunciadores y el nivel de publicidad asignado al mismo retornó a lo normal. Varias firmas norteamericanas tuvieron según Mujica, un papel decisivo en la operación de bloqueo.

El caso confirma en América Latina lo que Lazarsfeld y Merton/34 anotaron una vez en cuanto a los Estados Unidos de América:

"Los grandes negocios financian la producción y la distribución de los medios de comunicación con las masas. Y... en general ... quien escoge la tonada es aquél que paga al flautista".

3. Los dueños de los medios

Saber quiénes son los dueños de los medios de comunicación en América Latina y cuáles son sus intereses económicos y financieros constituyen, sin duda, un importante elemento de juicio para definir los factores causales del contenido actual de los mensajes de esos medios.

Aunque la información sobre la propiedad de los medios masivos de comunicación en Latinoamérica es deficiente, lo que se conoce de ella permite afirmar que hay, por lo menos, una fuerte tendencia a la concentración de esos medios en pocas manos.

Se dan seguidamente unos cuantos ejemplos de la situación:

a. Según Malpica/31, de los 8 diarios que existían en Lima en 1968, 2 pertenecían a un grupo de propietarios de grandes extensiones agrícolas; 2 pertenecían a dos grupos entrelazados de comerciantes e industriales; uno pertenecía a una familia poseedora de un banco, fábricas de cemento, compañías de seguros, firmas inmobiliarias y una empresa petrolera; y uno pertenecía al principal empresario de la industria de harina de pescado, quien además tenía revistas y una cadena de diarios provinciales. Por otra parte, aquéllos que poseían uno de los diarios eran dueños también de una estación de televisión y de 13 estaciones de radio. Un grupo de hermanos tenía un canal de televisión y 11 estaciones de radio. Y una sola persona era propietaria de 45 estaciones de radio distribuídas en todo el territorio nacional.

b. Lagos Escobar/35 informó en 1962 de una situación similar en Chile. De los diez diarios de Santiago, 3 pertenecían a un grupo bancario; uno era de propiedad de la Iglesia Católica pero se hallaba vinculado a un subgrupo financiero; y uno caía en la esfera de dos grupos bancarios. Estos cinco diarios tenían la mayor circulación del país, tanto en la capital como en el interior del mismo. En la zona norte, dos compañías mineras ejercían un control casi completo de la prensa y un grupo financiero dominante en Santiago controlaba también dos de los tres diarios de Valparaíso. Una corporación controlaba todos los diarios principales de la región sur del país. Una firma conectada con bancos poseía varias de las revistas de circulación nacional. Las dos estaciones de radio más importantes del país pertenecían directamente a dos grupos bancarios. Y tres de tales grupos eran dueños de la principal productora de películas.

c. Mujica/30 identificó varios diarios principales de Argentina. Chile, Uruguay, Ecuador y Colombia como pertenecientes a familias tradicionales opuestas al cambio social y conectadas con intereses de negocios de los Estados Unidos de América. En esta segunda clasificación, el analista incluyó también a dos de los principales diarios de México y a todos los de Centro América.

d. Lane/36 informó, en 1967, que una cadena es propietaria en Brasil de la mitad de las estaciones de televisión y de muchos diarios y estaciones de radio en diversas zonas de ese país.

e. La televisión es en México, señalo Lowry/37 en 1969, virtualmente un monopolio. Bajo diferentes nombres, la misma empresa controla 40 de las 50

estaciones telemisoras del país. Según Mas/11, una sola persona dominó toda la televisión mexicana por 15 años. Y, a estar con lo que Alisky/38 informó en 1960, un solo hombre dominaba una cadena de 36 diarios mexicanos, la mayor de su clase en Latinoamérica.

f. Informó Mas/11 en 1969 que la persona que dominara el sistema cubano de televisión hasta el principio del actual gobierno de ese país es al presente propietaria, en Argentina, de la compañía productora de televisión más grande de la región y posee asimismo un canal de televisión en ese país. Además, según Malpica/32, la misma persona es copropietaria de una de las dos redes mayores de televisión del Perú.

Es de suma importancia que existan estudios completos en cada país americano sobre el patrón de propiedad de los medios de comunicación para las masas. Pero la información disponible que acaba de presentarse proporciona apreciable evidencia de que tal propiedad tiende a ser esencialmente privada, eminentemente mercantil, y considerablemente monopolista.

4. La influencia de los dueños de los medios en el contenido

Roca/33 formuló la hipótesis de que los intereses de los dueños de los diarios en el Perú influyen en la orientación del contenido de los mismos, especialmente cuando aquellos intereses están amenazados. Para someterla a prueba, este investigador analizó el contenido de seis de los diarios de Lima durante un período de seis semanas de 1963 que correspondió a una agudización de las invasiones de grandes fincas por campesinos desprovistos de tierras. En tal período, una de esas grandes propiedades rurales había sido invadida por la novena vez y 25 campesinos habían perdido la vida en lucha por conquistar acceso a la tierra.

El analista comparó tres categorías de contenido (noticias, editoriales y avisos) con tres categorías de orientación (contra los campesinos y en favor de los terratenientes; contra los terratenientes y en favor de los campesinos; y neutral). Siguiendo esas categorizaciones, se analizaron 391 textos.

Del total de 391 textos, 290 resultaron favorecer a los terratenientes sobre los campesinos, 39 favorecieron a los campesinos sobre los terratenientes, y el resto fueron neutrales. El contenido en la categoría de noticias favoreció marcadamente a los terratenientes (151 textos en favor de ellos frente a 33 en favor de los campesinos) y fue también claramente superior al consignado en la categoría neutral de orientación. No hubo ningún texto neutral ni en la categoría de editoriales ni en la de avisos. No hubo ningún aviso en favor de los campesinos.

Roca encontró además que había relación directa entre la propiedad de tres de los seis diarios que estudió y la propiedad de grandes extensiones de tierras agrícolas. Los propietarios de los primeros eran a la vez propietarios de vastas empresas agropecuarias. Mas aun, el número de noticias, editoriales y avisos contrarios a los campesinos

favorables a los terratenientes fué más alto en los tres diarios vinculados a intereses agrícolas que en los otros diarios que no mostraban tal vinculación.

Los datos de la investigación confirmaron, pues, plenamente la hipótesis del investigador de que el contenido de los diarios limeños se ve afectado por los prejuicios de sus propietarios, especialmente cuando los intereses de ellos están bajo amenaza.

Estudiando los núcleos de poder en el Perú, Favre/39 propone algunas razones por las que los grandes diarios conservadores de ese país exageraron la importancia de aquellas invasiones de tierras y calificaron a los protagonistas de ellas como "peligrosos revolucionarios rojos". Sugiere el analista que, al magnificar asi la amenaza y al identificarla exclusivamente como producto de la agitación comunista, la minoría dominante buscó, y obtuvo, dos cosas: (1) Controlar los arrestos emancipatorios de la clase media y la inquietud progresista de los grupos tecnoburocráticos; y (2) lanzar al ejército violentamente contra la clase campesina. Análogamente, otros analistas observaron en 1968 y 1969 que la prensa conservativa limeña promueve la conformidad de las masas con las normas del sistema y desalienta la participación de la gente de ideología progresista moderada en posibles intentos de alterar dicho sistema (Bourricaude/40, Malpica/31).

Un estudio realizado en Chile por un sacerdote, con menos rigor pero con igual penetración, tiene puntos de coincidencia con el de Roca y con las observaciones de Bourricaude y Malpica. En efecto, Brunner/41 analizó comparativamente la orientación de los editoriales del principal diario chileno en relación con el movimiento de reforma surgido en la Universidad Católica en 1967 y con la emergencia, en 1969, de un movimiento radicalmente transformador de un colegio secundario igualmente católico. Encontró de esa manera un patrón claro de enjuiciamiento de esa clase de conmociones sociales, patrón que él caracteriza asi: "Los reformistas son marxistas predican la revolución, la revolución se opone a la libertad de enseñanza, la libertad de enseñanza es inherente a la democracia, la democracia está en peligro".

Si a la preferencia por lo insustancial sobre lo que sirve al desarrollo se añade la interpretación interesada de los acontecimientos sociales, se llega a la conclusión de que los medios de comunicación de masas en Latinoamérica son, en su mayoría, generalmente indiferentes o contrarios a los fines del desarrollo nacional mucho más de lo que puedan ser favorables a éste. Esto sobre todo si, como ya se ha advertido en este documento, por desarrollo nacional se entiende ante todo el cambio de la estructura social sobre la base de la desconcentración del poder político, económico y cultural.

El análisis hasta aquí se ha constreñido al sector privado del sistema de comunicación social de la región. En el resto de este trabajo, se pondrá atención a la situación de la comunicación en el sector público. Esta parte será menos extensa dado que esta última actividad es mucho menos amplia que la de las empresas particulares; no hay, además, investigaciones formales sobre esta área de interés.

G. El Estado y la Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica

Es poco realista esperar que la comunicación masiva manejada por intereses privados -dirigida como está a la conservación del status quo y orientada como se halla hacia vender mas cosas a mas gente- pueda llegar a contribuír significativamente al desarrollo de los países americanos.

Como se supone que ese desarrollo sea responsabilidad principal del Estado, la iniciativa privada se limita a perseguir sus fines y se cuida de que el Estado no interfiera en el logro de los mismos. De ahí resulta que, en general, en Latinoamérica la propiedad de los medios de comunicación por el Estado sea vista con recelo y desagrado por los círculos empresariales y por los sectores políticos que le son afines. Se parte casi siempre del principio de que la libre empresa incluye necesariamente a la información y de que, por tanto, es atributo de la iniciativa privada, no del Estado, poseer y operar los medios que producen y distribuyen tal información. Se insiste en imponer tal principio especialmente en cuanto a la información de prensa y a la de televisión.

Dada la predominancia de esa filosofía, cuyos cultores parecerían considerarse los guardianes naturales de lo que en Latinoamérica se tiene por democracia, el sistema de comunicación masiva estatal es, por lo general, muy deficiente. A ello contribuyen, además, la crónica insuficiencia de recursos en los presupuestos nacionales y la incompetencia de la burocracia, inestable y mal remunerada, para daministrar empresas de comunicación de manera que puedan competir ventajosamente con las de tipo privado.

Es muy raro el caso de un gobierno americano que cuente con un buen diario propio o, por lo menos, con un seminario de escala nacional que lleve la voz oficial a todo el país. Unos pocos gobiernos han podido retener la televisión como monopolio fiscal y operarla aceptablemente. Otros tienen, junto a las telemisoras privadas, emisoras estatales pero estas últimas, por lo general, son manejadas poco satisfactoriamente. Muchos gobiernos tienen, en cambio, aceptables estaciones de radio, aunque ellas deben enfrentar la competencia de las emisoras privadas que acaparan la mayoría de los recursos de avisaje.

Los medios masivos de comunicación de propiedad y uso oficial son, pues, escasos y deficientes en Latinoamérica. Los pocos que hay funcionan, además, dentro del mismo esquema de los medios masivos privados: El predominio abrumador de lo urbano sobre lo rural.

Mas aun, los medios oficiales deberían dar preferencia a la población preterida y deberían tener una programación altamente ajustada a las necesidades del desarrollo nacional. Sin embargo, hacen ello sólo en muy limitada medida.

Por otra parte, los medios de comunicación no masivos pero eminentemente educativos -tales como los servicios de extensión agrícola, de educación sanitaria, de alfabetización de adultos, y de desarrollo comunal- languidecen por una permanente insuficiencia de recursos en comparación a la magnitud de sus responsabilidades.

El cuadro que normalmente resulta de ello es el de un aparato estatal desvinculado de la realidad colectiva e incapaz de contrarrestar y controlar aquella conducta de los medios de comunicación de propiedad privada que pudiera conspirar contra los fines del desarrollo nacional.

Por una parte, el Estado no tiene mecanismos adecuados de comunicación para informar a todo el pueblo sobre sus metas, actividades y dificultades. Por otra, el Estado carece de un sistema de detección continua de las necesidades, aspiraciones y reacciones de la población. En tales circunstancias, el Estado hace lo que cree conveniente y no tiene manera de saber, pronta y sistemáticamente, si ello estuvo bien o mal hecho. A su vez, el pueblo no tiene posibilidades de ejercer su derecho de vigilar que el Estado esté haciendo lo que debe hacer en su servicio. La programación y evaluación del desarrollo es, en semejantes condiciones, más una cuestión de improvisación y conjetura que una actividad de proyección y medición científica del esfuerzo nacional en pos de ese desarrollo.

Todo ello beneficia, a menudo, a los grupos de interés que no favorecen cambios en la sociedad, a los sectores políticos empeñados en negar a las mayorías acceso al sistema de decisiones políticas, y a quienes siguen aferrados a la convicción de que el mejor gobierno es necesariamente el que se limita a dejar hacer y dejar pasar.

1. Las razones de la incompetencial estatal en comunicación

No hay estudios que definan rigurosamente las causas de la situación que acaba de describirse brevemente. Pero la contínua observación del fenómeno permite proponer a los investigadores algunas explicaciones. Estas parecerían hallarse principalmente en las esferas de algunos conceptos y actitudes de los dirigentes políticos y de los funcionarios gubernamentales respecto del desarrollo, de la comunicación y de la conexión entre ambos.

Contrariamente a las manifestaciones oficiales interamericanas, la filosofía de desarrollo que parece prevalecer en la mayoría de los países latinoamericanos es una filosofía eminentemente materialista importada de paises avanzado desarrollo capitalista. Políticos y planificadores parecen alentar, salvo raras excepciones, la certeza de que el desarrollo nacional es simplemente el producto de una apropiada combinación de factores económicos, ecológicos y tecnológicos. Dada una mezcla óptima de ellos, se supone, la conducta humana de por sí gira en servicio del desarrollo y, satisfechas las aspiraciones materiales de las personas, las naciones avanzan infalible e incontenible-mente hacia los más altos niveles de progreso económico, social y político.

Dentro de tal convicción resulta innecesaria toda previsión para organizar cambios en la conducta de las masas. Y, sin embargo, la experiencia indica, cada día con mayor claridad, que modificar la conducta de los seres humanos es infinitamente mas difícil que regular el comportamiento de plantas, animales, suelos y aguas o el de las máquinas y las fuerzas del mercado. Pese a ello, como no se percibe la necesidad de forjar alguna suerte de ingeniería del comportamiento colectivo para el desarrollo,

no se piensa que haga falta crear un sistema de comunicación social mediante el que se pueda, por persuasión democrática y por establecimiento de un diálogo multitudinario, lograr tal comportamiento.

En otros términos, es la propia percepción utilitaria y deshumanizada del desarrollo que prevalece en la región la que impide que el Estado organice debidamente la comunicación social para que el pueblo conquiste ese desarrollo.

La percepción materialista del desarrollo se expresa inclusive en la forma en que el Estado gasta los pocos recursos que, en general, asigna a la comunicación. Por ejemplo, el Estado no titubea en hacer erogaciones para la dotación de equipos de comunicación, desde postes de telégrafo hasta innecesariamente avanzadas y costosas instalaciones de televisión. Pero el mismo Estado que está dispuesto a comprometer ingentes recursos en la construcción de torres para satélites, no está dispuesto, normalmente, a invertir modestas sumas en investigación y en capacitación que permitan al país contar no sólo con los operadores mecánicos de los artefactos electrónicos sino con expertos en una pedagogía de masas que permita cambiar la conducta de toda la población con dirección al desarrollo.

Además de la influencia del modelo físico-económico de desarrollo que predomina en Latinoamérica, existe otro factor decisivo para que la región no cuente aun con un sistema de comunicación adecuado a los requerimientos de ese desarrollo. Este consiste en el desconocimiento que, en general, exhiben los dirigentes políticos y los expertos en planificación del desarrollo de lo que la comunicación social organizada puede hacer en servicio del mismo.

Por una parte, esas autoridades tienden, como ya se ha dicho, a dar por descontado que la comunicación eficiente se produce en forma automática y necesaria. Por otra parte, ellas perciben con facilidad sólo una de las funciones de la comunicación pública: La propaganda gubernamental.

Las funciones educativas y promotivas de la comunicación, sus virtudes como instrumento promotor y agilizador del cambio social, su potencial como agente de la transformación estructural, pasan desapercibidas para la mayoría de jefes políticos y de los programadores del desarrollo, quienes son por lo general economistas, geólogos, ingenieros, abogados y administradores.

El análisis más elemental de las partidas presupuestarias que los organismos estatales emplean en fines de comunicación social muestra una clara predominancia de los dos tipos de gastos ya anotados: (1) los de compra de equipos y (2) los de publicidad institucional. En cambio, los gastos en información técnica para el desarrollo -por ejemplo, las partidas para comunicación con campesinos- son los mas bajos. Y los gastos en investigación sobre problemas de comunicación y en formación de especialistas en este ramo son mínimos, cuando los hay.

Un análisis un poco mas prolijo revela, además, que los pocos fondos que el Estado asigna a la comunicación para el desarrollo, especialmente en relación con la población rural, son frecuentemente mal gastados. Se pone un gran énfasis a la tarea de producción de mensajes sin haber prestado atención a la investigación en que esa producción debe basarse, sin asegurar la distribución y uso adecuados de esos materiales, y sin preocuparse por la evaluación del impacto de los mismos en sus destinatarios. Paradojicamente, en una región caracterizada porque su población tiene elevados índices de analfabetismo, la mayoría de los fondos de las agencias de comunicación técnico-educativa de los gobiernos se emplea en producir materiales escritos cuyo contenido y estilo, como ya se ha dicho, corresponden exclusiva y obsesivamente a los patrones culturales de las minorías urbanas.

2. La falta de integración de estrategias

Todas las observaciones procedentes indican que no existe en Latinoamérica nada parecido a una política nacional de comunicación para el desarrollo.

Los gobiernos, desde hace unos diez años, trazan para el desarrollo planes (trienales o quinquenales o decenales), formulan programas anuales y diseñan proyectos específicos de tiempo corto y espacio limitado. Poco o nada en esa planificación revela una preocupación con la organización de la conducta colectiva. Y, por tanto, no se formula para cada estrategia de desarrollo una correspondiente estrategia de comunicación que le sirva como instrumento para su realización.

En otros términos, existen unas estrategias para el desarrollo nacional, y existen otras estrategias de comunicación que pudieran servir a éste. Pero no hay integración alguna entre ellas.

Ese es un doble contrasentido. El desarrollo no puede alcanzarse, por lo menos con la profundidad, extensión y celeridad deseables, sin comunicación. Y la comunicación que opera sin una conexión directa con el afán nacional de desarrollo carece de justificación.

Lo que los países necesitan es forjar una total integración de los dos tipos de estrategias. Pero hacer ésto no está, en modo alguno, en manos de los especialistas en comunicación. Está en manos de quienes tienen el poder político para lograrlo y de quienes tienen la jerarquía técnica para facilitarlo. O sea, está en manos de los líderes nacionales y de los expertos en planificación del desarrollo.

En los países en que el cambio de la sociedad hacia la modernidad es producto de una revolución, la comunicación social organizada cumple papeles importantes pero limitados. Ello se debe a que la revolución sustituye unos modos de conducta por otros mediante la imposición.

En los paises en que se aspira a lograr ese cambio por reforma, los papeles de la comunicación son vastos y muy importantes. Ello se debe a que la reforma sustituye los modos de conducta mediante la persuasión.

Pero persuadir democráticamente a millones de seres humanos no es tarea fácil ni rápida. Por eso es que los gobiernos americanos, que en su mayoría han optado por la ruta reformista hacia el desarrollo, deberían contar con sistemas imaginativos y avanzados de comunicación para el desarrollo que se ajusten a sus necesidades y posibilidades. Casi nada hay, sin embargo, que indique que ellos lo hayan entendido asi.

H. Excepciones Alentadoras y Perspectivas de Mejoramiento

El diagnóstico, apretado y presuroso, que aqui se ha hecho de la situación deja, en conjunto, una impresión negativa. Corresponde ella, cree sinceramente este observador, a la realidad.

Sin embargo, ello no quiere decir que no se haya hecho progreso alguno en el campo de la comunicación social para el desarrollo en Latinoamérica. Se han producido algunos avances que no por ser de excepción dejan de ser valiosos y alentadores. Por ejemplo:

1. En los últimos veinte años, se ha operado un apreciable incremento en el empleo de ayudas visuales en la educación escolar.

2. En el mismo período, se ha registrado considerable mejoramiento en las técnicas de comunicación con individuos y con grupos en el orden de la extensión agrícola.

3. En varios países de la región se ha difundido el uso combinado de la radio con grupos rurales de audición organizada, basados en el experimento colombiano de Radio Sutatenza, la creación de un sacerdote católico.

4. Se han establecido, en los últimos cinco años, en varios países, sistemas de televisión educativa escolar y se está comenzando en algunos países, a expandir tal servicio en grupos de adultos urbanos y rurales.

5. Bajo la inspiración del CIESPAL, muchas Escuelas de Periodismo de la región están evolucionando a convertirse en centro de formación de especialistas en comunicación social para el desarrollo.

6. Se han establecido, en el último lustro, dos programas de enseñanza graduada, al nivel de "Master"en comunicación social para el desarrollo rural.

7. Se han realizado, en los últimos diez años, aproximadamente un centenar de investigaciones científicas sobre problemas de comunicación a menudo relacionados con problemas de desarrollo, principalmente el de orden rural.

8. Se están fortaleciendo las asociaciones nacionales y las federaciones interamericanas de comunicadores profesionales.

9. Ha nacido, al fin, lo que parece ser una perdurable agencia de noticias latinoamericana.

10. A las actividades interamericanas pioneras en el campo de la comunicación agrícola, se han sumado, en los últimos dos años, actividades latinoamericanas de promoción de la televisión educativa, de la educación audiovisual y de la difusión de materiales científicos y tecnológicos.

Nadie puede desconocer el mérito y la utilidad de actividades como las que acaban de enumerarse. Pero todavía es mucho, y quizás bien distinto, lo que tiene que hacerse para que la comunicación en América Latina deje de ser, como a menudo es, un impedimento para el desarrollo.

No existen, por supuesto, recetas universales para la acción correctiva. Existen sí ciertas posibilidades definidas para esa acción, ciertas áreas prioritarias para ella, y ciertas medidas que, de ser aplicadas, podrían contribuír a montar un eficiente sistema, público y privado, de comunicación funcional para el desarrollo. La descripción de esas opciones cae, sin embargo, por fuera de los límites del presente trabajo.

Lo que sí puede adelantarse aquí es que, si los líderes políticos y los programadores del desarrollo lo quieren, la comunicación social organizada puede convertirse, en plazo relativamente corto, en un poderoso motor del desarrollo nacional en América Latina.

BIBLIOGRAFIA

1. LERNER, D. y SCHRAMM, W. eds. Communication and change in the developing countries. Honolulu, East-West Center, 1967.

2. PYE, L. W. Communication and political development. Princeton, Princeton University Press, 1963.

3. UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. Mass media in the developing countries. Paris, UNESCO, 1961.

4. GUTIERREZ SANCHEZ, J. y McNAMARA, R. L. Algunos factores que afectan el proceso de comunicación en una vereda colombiana. Revista ICA (Colombia) 3(3):143-154. 1968.

5. DEUTCHMANN, P. J., McNELLY, J. T. y ELLINGSWORTH, H. Mass media use by Sub-Elites in 11 Latin American Countries. Journalism Quarterly (Estados Unidos) 38(4): 1961.

6. DIAZ BORDENAVE, J. Orientación desarrollista en la comunicación colectiva. San José, Servicio Interamericano de Comunicación, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, 1965.

7. FERNANDEZ, J. et al. Dos semanas en la prensa de América Latina. Quito, Centro Internacional de Estudios Superiores de Periodismo para América Latina, 1967. 121 p.

8. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU, ESCUELA DE PERIODISMO. Investigación en los medios de comunicación colectiva. Lima, 1969.

9. SIMMONS, R. K. K. y MISHRA, V. M. Media and development news in slums of Ecuador and India. Journalism Quarterly 45:698-705. 1968.

10. DIAZ RANGEL, E. Pueblos subinformados; las agencias de noticias y América Latina. Caracas, Universidad Central de Venezuela, 1967.

11. MAS, F. La televisión contra la cultura. Visión (México) 37(8):32-42. 1969.

12. DE ALMEIDA, GASTAO T. Prensa y desarrollo rural; estructura y desarrollo de las comunidades rurales; estudio de un área del Bajío. Guanajuato, México, Programa Interamericano de Ciencias Sociales Aplicadas, Escuela Nacional de Antropología, 1964. pp. 418-479.

13. GUTIERREZ SANCHEZ, J. Content analysis and readability study of the agricultural pages in five colombian newspapers. M.S. Thesis. Madison, University of Wisconsin, 1966.

14. FELSTENHAUSEN, H. Economic knowledge, participation and farmer decision making in a developed and underdeveloped country. International Journal of Agrarian Affairs (Estados Unidos) 5(4):263-281. 1968.

15. CANIZALEZ, J. A. y MYREN, D. T. Difusión de la información agrícola en el Valle del Yaquí. México, Secretaría de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas. Folleto Técnico No. 51. 1967.

16. MARTINEZ V., G. y MYREN, D. T. Alcance e impacto de la página agrícola del dictámen de Veracruz. México, Secretaría de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, 1964.

17. BOSTIAN, L. y OLIVEIRA, F. C. Relationships of literacy and education to communication and to social conditions on small farms in two municipios of Southern Brazil. s.l., Rural Sociological Society, 1965.

Paper presented at the meetings of the Rural Sociological Society, August, 1965.

18. EVERETT, M., R. y SVENNING, L. Modernization among peasants; the impact of communication. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968.

19. GARCIA, A. El problema agrario en América Latina y los medios de información colectiva. Quito, Centro Internacional de Estudios Superiores en Periodismo para la América Latina, 1966. p. 188.

20. AMAYA, S. Problems in communication goverment action programs to rural masses. In Myren, D. T., ed. First Inter-American Research Symposium on the role of communications in agricultural development, México, D. F., México, October 5-13, 1964. Proceedings. s.n.t. pp. 48-51.

21. MAGDUB, A. Close procedure; its application as a tool for measuring readability in spanish agricultural information. M. S. Thesis. Madison, University of Wisconsin, 1966.

22. SPAULDING, S. An investigation of factors influencing the communication potential of pictorial illustrations. Audio-Visual Communication Review (Estados Unidos) 4(1): 1956.

34. LAZARSFELD, P. y MERTON, R. K. Mass communications, popular taste and organized social action. In Schramm, W., ed. Mass communications. Urbana, University of Illinois, 1960. pp. 492-512.

35. LAGOS ESCOBAR, R. La concentración del poder económico. Santiago, Chile, Pacífico, 1960.

36. LANE, J. P. Functions of the mass media in Brazil's 1964 crisis. Journalism Quarterly (Estados Unidos) 44:297-306. 1967.

37. LOWRY, DENNIS T. Broadcasting's expanding social role in Mexico. Journalism Quarterly (Estados Unidos) 46:332-336. 1969.

38. ALISKY, M. Growth of newspapers in Mexico's provinces. Journalism Quarterly (Estados Unidos) 37:75-82. 1960.

39. FAVRE, H. El desarrollo y las formas de poder oligárquico en el Perú. In Matos Mar, J. comp. La oligarquía en el Perú. Lima, Instituto de Estudios Peruanos, 1969. pp. 90-147.

40. BOURRICADE, F. Notas sobre la oligarquía peruana. In Matos Mar, J. comp. La oligarquía en el Perú. Lima, Instituto de Estudios Peruanos, 1969. pp. 13-54.

41. BRUNNER, J. J. La educación y el orden vigente. Mensaje (Chile) 18(181): 326-329. 1969.

23. FONSECA, L. y KEARL, B. Comprensión de las representaciones gráficas. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Ayudas visuales Nb. 15. 1963.

24. BAIGORRIA, N. Idioma y estética en las programaciones de la radio y la televisión. In Centro Internacional de Estudios Superiores de Periodismo para América Latina. La radio y la televisión frente a la necesidad cultural de América Latina. Quito, Ecuador, CIESPAL, 1966. pp. 188-196. (No. 43)

25. BARBOSA LIMA, F. La radio, la televisión y el pueblo brasileño. In Centro Internacional de Estudios Superiores de Periodismo para América Latina. La radio y la televisión frente a la necesidad cultural en América Latina. Quito, Ecuador, CIESPAL, 1966. pp. 188-196. (No. 43)

26. DIAZ SEIJAS, P. Los intelectuales y la televisión. In Centro Internacional de Estudios Superiores de Periodismo para América Latina. La radio y la televisión frente a la necesidad cultural de América Latina. Quito, Ecuador, CIESPAL, 1966. pp. 241-244. (No. 43)

27. MILLAS, J. Función y responsabilidad de la radio y televisión en el desarrollo socio-económico. In Centro Internacional de Estudios Superiores de Periodismo para América Latina. La radio y la televisión frente a la necesidad cultural de América Latina. Quito, Ecuador, CIESPAL, 1966. pp. 48-57. (No. 43)

28. SCALISE, A. In Mas, F. La televisión contra la cultura. Visión (México) 37(8):40. 1969.

29. OSEGUEDA, R. Autoritarismo y técnica. In Centro Internacional de Estudios Superiores de Periodismo para América Latina. La radio y la televisión frente a la necesidad cultural de América Latina. Quito, Ecuador, CIESPAL, 1966. pp. 126-140. (No. 43)

30. MUJICA, H. El imperio de la noticia. Caracas, Universidad Central de Venezuela, 1967. pp. 238-239.

31. MALPICA, C. Los dueños del Perú. Lima, Ensayos Sociales, 1968. pp. 28-31.

32. BOGART, L. Changing markets and media in Latin America. Public Opinion Quarterly (Estados Unidos) 23:159-167. 1959.

33. ROCA, L. Los intereses económicos y la orientación de noticias sobre el movimiento campesino. Campesino 1(1):37-52. 1969.

PROCESOS DE DIFUSION Y DE ADOPCION

(Jaime Gutiérrez Sánchez)

ANALISIS DE LA INVESTIGACION Y DE LA APLICACION DEL "DIFUSIONISMO"*

Este documento analiza el énfasis que sobre difusión y adopción de tecnología agropecuaria se hace tanto en las facultades de Ciencias Agrarias como en los centros de investigación por parte de profesores de extensión e investigadores del medio rural. Este énfasis representa un transplante de patrones teóricos y metodológicos que se siguen en países avanzados. La hipótesis que guía el escrito puede establecerse diciendo que los modelos de difusión y adopción tienden a desconocer los factores de poder de los estratos dominantes y elementos de dependencia del medio rural.

Otra hipótesis que guía el documento dice que: Los programas de acción rural para lograr su objetivo de desarrollo deben reducir el énfasis que se da a la diseminación de tecnología y trabajar en el desarrollo de recursos humanos.

A. Primera Hipótesis

La primera hipótesis plantea que la investigación dentro de los modelos difusionistas importados distrae a los investigadores y hacen que variables determinantes tanto en el proceso de difusión como en la meta del desarrollo sean descuidadas o subvaloradas.

Esta hipótesis surge de la preocupación por la forma en que se vienen aceptando y enseñando las teorías y modelos externos de difusión, los cuales siguen en general lo establecido por Rogers/15, Lionberger/11, Wilkennig/17, Havelock/9, Cougheneur/4 y otros, sin tener en cuenta las variables estructurales dominantes en el medio latinoamericano.

Los autores citados mencionan cuatro componentes básicos del proceso de difusión: El sistema social, la comunicación, la innovación y el tiempo. Analizando cada una de estas partes llegan a perderse en el estudio de características atomizadas desconociendo variables estructurales relievantes.

Para respaldar esta primera hipótesis se puede analizar el proceso básico de acuerdo a los autores mencionados: El proceso de difusión, a nivel de grupo. Este proceso lo conciben fundamentalmente en términos de "categorías de adoptantes": "Innovadores, primeros adoptantes, primera mayoría, segunda mayoría y retrasados". Estas categorías son establecidas de acuerdo al tiempo que toman los individuos de un sistema social, en adoptar innovaciones.

Los estudios relacionados con la adopción de prácticas agropecuarias han tendido a

---

* Documento elaborado por David Cuéllar G y Jaime Gutiérrez S.

asociar el grado de adopción de los agricultores con otras variables. Entre las variables mas frecuentemente estudiadas se encuentran tamaño de la finca, ingreso, educación, exposición a medio de comunicación, grado de participación y prestigio social, Parra/13 Deutschmann y Fals Borda/5 , Rogers/16. Se ha encontrado que estas variables correlacionan positivamente con el grado de adopción de prácticas. Este hecho pone de manifiesto que las variables estudiadas por su correlación entre sí representan un concepto mayor que las involucra a todas. Este concepto mayor es la estructura de poder. Lo anterior puede enunciarse en los términos siguientes: Las características de los innovadores son un índice de su concentración de poder.

Parra/13 encontró que la adopción se relaciona con la comunicación, el tamaño de la finca y la anomia y por lo tanto se puede predecir controlando estas tres variables, pues ellas explican el 76.8% del fenómeno de adopción, la comunicación contribuye con 37.0%, el tamaño de la propiedad con 35.6% y la anomia con 4.2%. Si se desea tomar un indicador aislado no un complejo de indicadores, el tamaño de la finca es el mejor indicador de adopción de prácticas agrícolas de acuerdo al análisis de correlaciones parciales. Como el tamaño de la propiedad, el grado de comunicación y la anomia son responsables en altísimo porcentaje del proceso adoptivo y estas características se agrupan en torno a un estrato pequeño, el resultado es la formación de dos grupos cada vez mas alejados, pues la situación favorable de un estrato implica un retroceso para el otro. Las diferencias se hacen cada vez más mayores y producen resultados perjudiciales para el desarrollo regional, crean conflictos sociales y retardan el desarrollo económico y social.

Conceptos como "liderazgo", "cosmopolitismo" y "grupos de referencia" ilustran la forma como el modelo de difusión descrito oculta variables más explicativas del medio rural latinoamericano. Bajo el concepto de "liderazgo" se limita lo relacionado con élite, u oligarquía, local controladora de beneficios de la comunidad. Bajo el concepto de "cosmopolitismo" o conocimiento del mundo exterior se involucra el vínculo de la comunidad local con la sociedad global. Bajo la concepción de "grupos de referencia" se diluye la idea de dominación interna del medio rural en beneficio del ambiente urbano.

En efecto, el medio rural depende económicamente del medio urbano y la penetración de este último en el primero se hace a través de la estructura de poder existente en la comunidad rural. Los grandes propietarios de tierra, los intermediarios y los gamonales son facciones que se complementan a nivel local. Estos mismos segmentos se complementan con la facción mas global del capital financiero a nivel urbano.

Esto determina que a nivel local se presente un control de la tecnología difundida máxime si se tiene en cuenta que el control de beneficios económicos guarda estrecha relación con el control de miembros del sistema social.

Este aspecto lo presenta teóricamente Camacho Guizado/3 quien discute la dependencia externa y luego muestra la dominación interna. Considera este autor que la "modernización" de los sectores urbanos se hace a costo de la inversión extranjera sin que

ésto represente una modificación sustancial en la distribución de recursos debido a que la utilidad se exporta y la reinversión no se hace.

En cuanto la dominación interna, el autor describe los dos sectores de matices diferentes que predominan en las sociedades subdesarrolladas. "Por una parte, los sectores urbanos, de 'enclave', 'modernos', basados esencialmente en el consumo y los servicios; de otra, los sectores rurales basados en una economía de extracción y exportación, de muy bajos consumos, y, lo que es más grave, en los cuales no se realizan típicamente reinversiones sustanciales de los excedentes económicos..." Básicamente el papel de los sectores rurales consiste en proveer materias primas y mano de obra barata a los sectores urbanos. Por otra parte, estos sectores se caracterizan por carecer del poder de determinar sus propias alternativas económicas. Es decir, la vida política y económica rural está casi totalmente diseminada por decisiones tomadas en los medios urbanos. Estas características se unen para tipificar un sistema de relaciones que -guardadas las proporciones- siguen una línea similar a las descritas en referencia a la dependencia externa. Es decir, el colonialismo interno es una forma de prolongación de las relaciones internacionales de los países subdesarrollados.

B. Segunda Hipótesis

La segunda hipótesis que guía este documento se refiere al énfasis que se hace en los programas de acción sobre la difusión o diseminación de teconología y sus consecuencias negativas en el desarrollo social y económico.

Los sistemas de comunicación y extensión rurales sirven para ilustrar cómo las diferencias sociales y económicas son acentuadas a través de la diseminación de tecnología.

Después de estudiar las páginas agrícolas de cinco periódicos colombianos Gutiérrez/7, concluye que la "mayoría del material agrícola que aparece en los periódicos no está orientado de acuerdo a las necesidades y nivel educacional de los campesinos." Argumentando sobre el mismo aspecto de los medios especializados en agricultura, Beltrán/2 dice que estos medios se dirigen a la minoría de los agricultores "que tienen alto nivel cultural, prestigio social, poder político y, sobre todo, capacidad de comprar lo que los diarios ayudan a vender".

Aguiar/1 escribe que los medios de comunicación colectiva son un monopolio del sector urbano ya que estos medios requieren para su difusión una infaestructura de servicios difícilmente disponible en el sector rural. La comunicación colectiva parte siempre de fuente urbana y llega al campo no como producto rural sino como producto de la ciudad. Lo anterior es reafirmado por Olarreaga/12 al decir que la estructura de los medios de comunicación colectiva es inadecuada para transmitir al campo un nuevo sistema nacional de valores. Los medios se destinan a expresar un cuadro de cultura, preocupación y aspiraciones exclusivamente urbano.

En un documento del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA,/10 sobre "El Sector Agrícola Colombiano", se escribe que: "En general los factores más limitantes para la tecnificación del agricultor pequeño son: Crédito, disponibilidad de insumos, mercados, tierra y escasez de asistencia técnica". Vale la pena observar que en esta cita se hace referencia al agricultor pequeño. Esto tiende a favorecer la hipótesis de que la evolución de la tenencia de la tierra, del mercado, del crédito y de la asistencia técnica, etc. han sido para beneficio de una minoría con poder.

Resultados de investigación muestran que los Agentes de Cambio trabajan comparativamente más con el estrato social superior de la clientela que con los estratos inferiores/15. Erasmus/6 dice que en Latinoamérica los agrónomos y otros técnicos están a menudo más inclinados a decirle a los agricultores lo que deben hacer que en mostrarles cómo hacerlo. Los técnicos se presentan más interesados en mostrar su distancia social que en presentar mejores prácticas agropecuarias.

En un análisis del Servicio de Extensión del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, /8 se encontró que los extensionistas favorecen un servicio de extensión con alto contenido social y orientado a los campesinos. Sin embargo, aunque teóricamente se esté de acuerdo en una extensión agrícola con mayor contenido social dirigido primordialmente al campesino, las organizaciones gubernamentales que tienen a su cargo programas de acción rural, encierran en su propia naturaleza, limitaciones para esta clase de enfoques. A los supuestos beneficiarios de extensión se les ofrece tecnología agropecuaria por técnicos formados en un escenario tecnológico. Sin embargo, no es ésto lo que el campesino percibe como necesidad prioritaria; tierra, educación, salud, y mejores precios para sus productos son más urgentes.

La Extensión y la Comunicación rurales permiten apreciar que los programas y campañas de difusión tecnológica refuerzan los estratos dominantes y aumentan la brecha diferencial entre estratos.

Los extensionistas mismos dicen que el desarrollo rural no podrá ser alcanzado a través de los actuales programas de extensión del gobierno y que será necesario un cambio radical y revolucionario. A pesar de sus enunciados revolucionarios los extensionistas actúan en un marco organizacional oficial que les prescribe comportamiento diferente. Esto, en parte, puede entenderse dentro de los valores enfatizados por: a) Los patrocinadores del cambio, b) los agentes o líderes de cambio y c) los receptores de la acción. Tabularmente, la idea se presenta así:

Grupo involucrado	Valor	Comportamiento
Campesinos	?	?
Extensionistas	Cambio estructural	Tecnología
Gobierno	Tecnología	Status quo

El gobierno patrocina la organización; los extensionistas son las agentes de cambio y los campesinos son los receptores potenciales de la acción.

El gobierno estima la tecnología, porque ésta se considera como promotora del desarrollo. Para el gobierno, industrialización y avance material tecnológico en general representan la meta deseada del desarrollo que podría mejorar la situación del campesino. La despreocupación por las variables estructurales motiva al gobierno a orientar su comportamiento hacia el mantenimiento del status quo; la retórica de cambio social que atrae a las masas es presentada y definida en términos de tecnología. Los extensionistas por el contrario le asignan un alto valor al cambio estructural pero su formación universitaria ha hecho de ellos técnicos que ofrecen tecnología *. Mas aun, están empleados para trabajar en una organización diseñada por el gobierno para mejorar la situación del campesino en los términos que aquel entiende tal mejoramiento, es decir en términos tecnológicos. No importa la necesidad de cambio estructural que los extensionistas perciban en su trabajo diario, ya que su propio formación y las instituciones circundantes los obligan a conformarse con el rol de abogadores de tecnología. En la tabla presentada los valores y el comportamiento de los campesinos no están expuestos porque se considera que actualmente no existe un elemento aglutinante que se pueda identificar como característica común de los campesinos.

C. Conclusiones

Las conclusiones de este documento pueden establecerse en términos de las hipótesis presentadas. Sin embargo, se pueden agregar las siguientes:

1. Se coincide con Parra/14 en que es débil la explicación del cambio tecnológico por medio de estudios aislados sin tener en cuenta la sociedad global y sus dimensiones espaciales, temporales y estructurales.

2. Si el desarrollo es la meta del cambio dirigido, se debe considerar el cambio no sólo como modificación tecnológica, sino también como modificación de las estructuras social y económica.

3. Se debe hablar de innovadores específicos y no de innovadores múltiples. Es decir, una persona puede favorecer innovaciones en ciertos campos y oponerse en otros según su ubicación social.

4. La aceptación y operacionalización de modelos teóricos foráneos de difusión tecnológica tienen como consecuencia el diseño de organizaciones formales rígidas e inadecuadas a la realidad del medio. Esto favorece la invasión cultural y reduce la creatividad dentro de la misma cultura.

---

* En 1970 los profesionales de Extensión del ICA tenían la siguiente procedencia: 50.8 de la ciudad; 44.9 de pueblos pequeños y sólo 4.3 de zonas rurales/10.

5. La enseñanza de extensión agropecuaria debe hacerse con base en la situación del medio rural; los factores que determinan su atraso y dependencia. Se debe corregir el énfasis dado a modelos preconcebidos. Estos modelos son funcionales para la solución de problemas diferentes a la necesidad de reducir el desequilibrio social.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUIAR, L. C. Problemas estructurales de la Comunicación Colectiva; el papel que deben cumplir los Medios de Comunicación Colectiva en el Desarrollo. La Catalina, Costa Rica, Biblioteca del CEDAL, 1971. 14 p.

   Mimeografiado.

2. BELTRAN, L. R. Apuntes para un Diagnóstico de la Incomunicación Social en América Latina; la persuasión en favor del status quo. La Catalina, Costa Rica, Centro de Estudios Democráticos, 1970. 23 p.

3. CAMACHO G., A. Modernización y Desarrollo; Dialéctica Fundamental. In Dependencia Externa y Desarrollo Político en Colombia. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Dirección de Divulgación Cultural, 1970. pp. 69-84.

4. COUGHENOUR, C. M. Some General Problems in Difussion from the Perspective of the Theory of Social Action. Diffusion Research Needs. Columbia, Missouri Agr. Experiment Station, North Central Regional Subcomittee for the Study of Diffusion of Farm Practices, North Central Regional Research Bulletin 186, 1967. pp. 5-21.

5. DEUTSCHMANN, J. y O. FALS BORDA. La comunicación de Ideas entre los Campesinos Colombianos. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Sociología. Monografías Sociológicas 14. 1962.

6. ERASMUS, CH. J. Man takes Control. Minneapolis, University of Minnesota, 1961.

7. GUTIERREZ S., J. Content Analysis and Readability Study of the Agricultural Pages of fice Colombian Newspapers. Madison, Wis. Department of Agricultural Journalism, University of Wisconsin, 1966.

8. _____. Attitudinal and organizational Study of the Extensión Service of Colombia, Ph.D. Dissertation. Columbia, Mo. University of Missouri, Departament of Sociology, 1971. 184 p.

9. HAVELOCK, R. G. et. al. Planing for Innovation. Ann Arbor, Michigan. Center for Research on utilization of Scientific Knowledge, 1969.

10. INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. El Sector Agrícola Colombiano. Bogotá, Informe presentado a la Comisión Evaluadora de la Reforma Agraria, ICA, 1971. 50 pp.

11. LIONBERGER, H. F. Adopción of New ideas and Practices: Ames: Iowa, The Iowa State University Press, 1960. 164 p.

12. OLARREAGA, M. Los Problemas Estructurales de la Comunicación Colectiva. La Catalina, Costa Rica, Biblioteca del CEDAL, 1971. 19 p.

Mimeografiado.

13. PARRA, S. R. La Estructura Social y el Cambio en la Tecnología; el caso de Candelaria. Bogotá, Tercer Mundo y Facultad de Sociología, Universidad Nacional, 1966.

14. _____. La Dependencia Científica -Microsociología y Desarrollo en Colombia. In. Dependencia Externa y Desarrollo Político en Colombia. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Dirección de Divulgación Cultural, 1970. pp. 85-100.

15. ROGER, E. M. Diffusion of Innovations New York; The Three Press of Gencloe, 1962.

16. _____ y SUENNING, L. Modernization Among Peasants; The Impact of Communication. New York. Holt, Rinehart and Winston, 1969.

17. WILKENING, E. A., TULLY, J. y HARTLEY. Communication and Receptance of Recommended Farm Practices Among Dairy Famers of Northern Victoria. Rural Sociology (Estados Unidos) 27(2):116-197. 1962.

COMUNICACION EN LA ADMINISTRACION

(Evaristo Obregón)

SISTEMAS DE COMUNICACION EN UNA INSTITUCION*

Durante el siglo diecinueve se operó un cambio radical en el concepto de la sociedad como una institución compuesta de individuos, organizada para servir y satisfacer las necesidades y deseos de esos individuos. Este concepto fue reemplazado por el de evolución social, que conduce no a un mejor servicio de las necesidades del individuo sino a una eficiencia social más alta y a la supervivencia de la sociedad misma.

Quizás el principal exponente de estas ideas que comparaban la sociedad con un cuerpo animal vivo fue Herbert Spencer, influído a su vez por los conceptos evolucionarios de Darwin. Muchos otros, como A. N. Whitehead, tuvieron influencia en este cambio, que de simple analogía se convirtió en doctrina y principio rector/1. El resultado fue el crecimiento de la importancia de la institución a expensas del individuo. Esta tendencia ha llevado a la formación de los grandes complejos industriales en los que el individuo no sólo vale por su capacidad de trabajo, sino que la empresa juzga también su carácter, su vida privada, su familia, sus ideas personales, en lo que beneficia a la firma. En la esfera política, ha llevado al surgimiento del estado totalitario.

Así como las partes de un cuerpo viviente funcionan coordinadamente, las unidades de un organismo social están ligadas entre sí por relaciones complejas. Un ejército, una nación, una institución, no son meramente una multitud, una colección amorfa de gente. Tales organismos tienen una continuidad de existencia y de forma. Tienen una estructura formal, es decir, un esqueleto de reglas que relacionan una parte con otra, un individuo con otro. La manera como se realiza la comunicación entre esas partes tiene importancia en determinar como un organismo se encamina hacia sus objetivos.

En este trabajo se presentan los sistemas de comunicación que predominan en una institución, sea ella una empresa industrial, un hospital, una universidad, ... o una biblioteca.

A. Comunicación Administrativa

Los organismos de producción, distribución, de servicios, están constituídos por individuos y grupos cuyo trabajo se relaciona con el trabajo de otros individuos, grupos y del organismo en conjunto. El proceso de obtener que todas las rutinas de trabajo funcionen con facilidad requiere un alto orden de toma de decisiones, programación, control y evaluación. Todas estas actividades dependen bastante, a veces en forma crucial, de la comunicación. Esta importancia de la comunicación se ve reiterada en cualquier texto moderno sobre administración/2, /5, /6 que siempre tiene uno o dos capítulos sobre las comunicaciones en el manejo administrativo.

---

* Documento preparado por Adalberto Gorbitz.

Una organización formal comienza con un propósito amplio o plan; éste es subdividido en actividades, y las actividades se asignan a posiciones. Se establecen relaciones estructurales entre la posición A y la posición B. La organización, vista así teóricamente, aparece como una gráfica de organización (Fig. 1), que forma una red de comunicaciones posicional.

En la práctica, la comunicación posicional es alterada porque las posiciones están ocupadas por seres humanos con personalidades propias, lo que determina nexos y normas especiales. La relación entre posición A y posición B no existe separadamente de la relación entre José y Julieta y las otras personas en la oficina. Incluye aquí el aspecto personal de la comunicación. La combinación de las dos formas es lo que constituye la comunicación administrativa. No es imposible aislar completamente una posición a la personalidad del que la ocupa, pero la comunicación se realiza de acuerdo con los roles posicionales de las personas. Este es el caso, por ejemplo, de un jefe que rechaza el pedido de una tarde libre de un empleado, diciendo, "Si fuera un asunto entre tú y yo, te diría que bueno. Pero ésto sentaría un mal precedente. Así que, como jefe de la oficina, debo decir, 'No' ".

Este reconocimiento de la importancia del factor personal en la comunicación administrativa ha determinado la preocupación que se nota en la administración moderna por las relaciones humanas, por la medición científica de la personalidad, por el bienestar de los miembros de una institución. La comunicación eficaz por ejemplo, tiene que tener en cuenta el carácter de los trasmisores en la serie de escalones por las que pasa el mensaje, para evitar distorsiones e interrupciones/3. En otros casos, el factor personal puede tener importancia ante la complejidad que alcanza la red de comunicaciones cuanto más alto es el nivel que alcanza un componente de la organización. En esos niveles es más difícil recibir información clara, digerir la masa de datos que afluyen, y mantener el equilibrio de intereses, programas y lealtades/4.

B. Requisitos para una Comunicación Eficaz

En una institución es necesario que el flujo de comunicaciones se lleve a cabo con soltura y rapidez, sin obstáculos ni interrupciones para que funcione eficazmente. En una gráfica de organización, o sociograma, como los presentados en la Figura 1, los nudos donde se encuentran las líneas representan personas, las líneas que los unen, los canales de comunicación. Las conexiones pueden ser unidireccionales o bidireccionales, ésto es, hay comunicaciones que van en un sentido, que puede ser hacia abajo, como sucede en las órdenes, o hacia arriba, como en los informes. Pero al mismo tiempo, en el proceso administrativo, hay respuestas que se reciben en sentido contrario, que permiten evaluar el efecto del impulso original. Esta comunicación retornada ("feedback") es elemento esencial en el control de una institución, porque le está indicando continuamente al jefe las reacciones que causan sus decisiones.

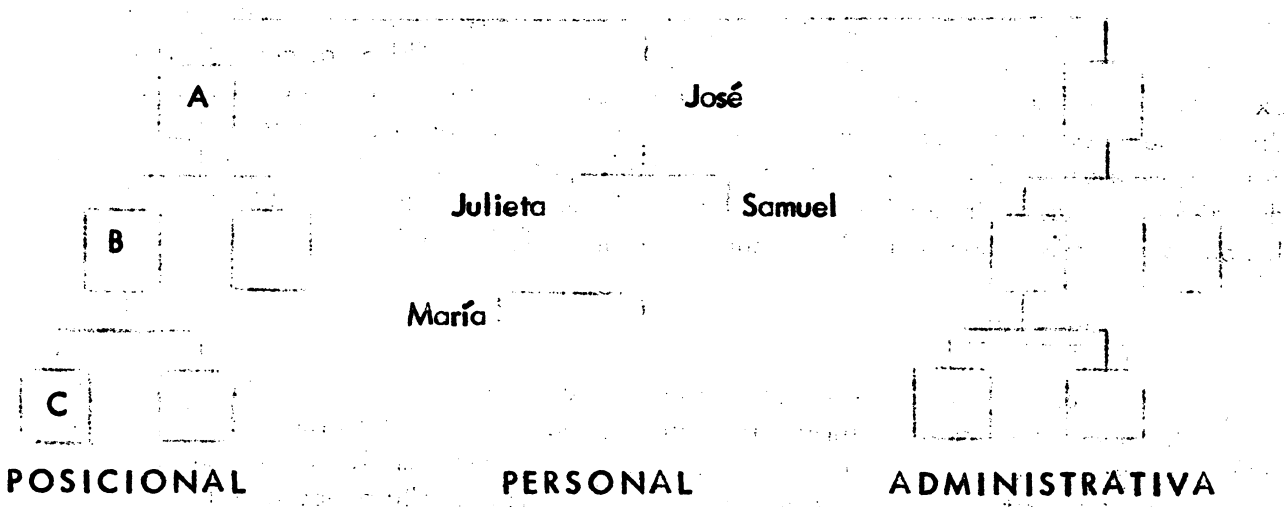


Figura 1. Gráficas de organización de los tipos de comunicación posicional, personal y administrativa.

Esas gráficas de organización, las de comunicación, las de flujo de procesos industriales, se llaman en matemáticas, gráficos topológicos. La distinción entre estas redes topológicas y las figuras geométricas verdaderas es que las primeras consisten de líneas que no tienen formas ni longitudes específicas, sino que están simplemente conectadas por sus extremos; no hay involucradas magnitudes, sino sólo número y conexión. Esas redes se prestan al análisis mediante el uso de álgebra de matrices/1.

El concepto de comunicación retornada tiene a su vez importancia en la cibernética, o sea en el control automático mediante máquinas. El regulador de Watt, que controla automáticamente la presión del vapor de agua en una caldera, es uno de los ejemplos más antiguos. El termostato, que recibe indicaciones cuando una temperatura baja y automáticamente establece un circuito eléctrico para calentar de nuevo al elemento (horno, plancha, cobija eléctrica), es otro ejemplo que encontramos en la vida diaria. En organismos vivientes, el mecanismo autoregulador, que mantiene constantes características como el calor del cuerpo o el contenido de glucosa de la sangre, se llama "homeostasis".

Pero no vamos a hablar de teoría de la comunicación ni de cibernética. Lo que necesitamos por el momento es un método, mejor que el de prueba y error, que nos ayude a evaluar tanto un acto comunicativo como todo un sistema de comunicación. Existe una cantidad de experiencias y conocimientos al respecto en los escritos sobre administración. Ciertos principios derivados de este material pueden servir de guía para una comunicación eficaz en casi todas las situaciones administrativas. Los que siguen son los principales.

1. Claridad

El lenguaje usado debe ser claro, sencillo y preciso. El jefe que da una orden o el técnico que escribe un informe deben tener en mente el público al que se dirigen y expresarse en forma tal que ese público entienda exactamente lo que quieren decir. Las direcciones claras son aquellas que podemos seguir facilmente; "tres cuadras a la derecha, dos a la izquierda, número 29". En comunicación administrativa, las comparaciones ayudan a la claridad: la producción es más alta o más baja que la del mes o año anterior, o las quejas son más o menos numerosas que las de un período previo.

2. Consecuencia

Los mensajes deben ser consecuentes unos con otros. No debería haber una orden de ejecutar una tarea en cierta forma mientras hay vigente otra orden de ejecutar en distinta forma. Sería inconsecuente decirle a una enfermera ambulante que puede ganar tiempo en cada visita si no se lava las manos. La consistencia la puede lograr el jefe vigilando que las órdenes sean cumplidas y respondiendo a los informes. Las excepciones a las reglas deben anticiparse en lo posible al establecerlas, para evitar después crear precedentes, que al acumularse, se convierten en nuevas reglas.

3. Propiedad

Los mensajes deben ser adecuados a la capacidad del receptor tanto en cantidad y detalle. La meta de la comunicación administrativa consiste en lograr un flujo óptimo de la información -ni excesiva ni escasa- suficiente para cubrir la materia pero no demasiado como para ahogarla. Es un informe, por ejemplo, el subordinado puede poner énfasis en las excepciones que han ocurrido, ya que se supone que las situaciones normales existen y son conocidas.

4. Oportunidad

Es necesario tener en cuenta el momento adecuado para transmitir el mensaje. Los expertos saben que una encuesta puede ser seriamente afectada, si se hace inmediatamente antes o después de una disputa laboral o de un aumento de salarios o beneficios. Si se demora la entrega de un informe, cesa de ser un medio de control administrativo y se convierte en un documento histórico.

5. Distribución

El mensaje debe llegar a la persona adecuada en la posición apropiada. La transmisión debe efectuarse hasta llegar al destinatario. Es símbolo de ineficiencia y motivo de irritación enviar una orden o informe de una a otra oficina sin que llegue a quien está destinado. De la misma manera, es inconveniente que la oficina central salte por encima o deje a un lado los niveles jerárquicos intermedios.

6. Interés y aceptación

El interés que recibe un mensaje y su asimilación contribuyen a la eficacia de la comunicación. El propósito de toda comunicación es asegurarse un efecto positivo, el que será una función del interés y aceptación de parte del receptor. Esto se puede facilitar si se ha creado un sentimiento de confianza mutua y respeto entre jefes y subordinados. Existe una atmósfera óptima para la comunicación, de la que se ocupan los libros y cursos sobre psicología social y relaciones humanas.

C. Comunicación hacia Abajo

La información esencial en un organismo administrativo se mueve en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba y horizontalmente.

El término "hacia abajo" debe entenderse como "hacia abajo y hacia afuera", pues en la mayoría de las instituciones existen oficinas en distintos sitios, como por ejemplo un ministerio, que tiene dependencias diseminadas por todo un país. Los principales tipos de comunicación hacia abajo son los siguientes.

1. Ordenes

Las órdenes dominan el flujo de comunicaciones hacia abajo. Constituyen uno de los instrumentos más importantes en la administración. La mayoría de las órdenes tratan de cuestiones de política y procedimientos. Por política se entiende en este caso el conjunto de principios rectores y normas que orientan y sirven de guía permanente a la institución. La política es necesariamente rígida; una vez establecida, la divergencia es difícil. Siempre emana de un nivel mucho más alto que aquel en el cual se aplica. El procedimiento, en cambio, prescribe en forma detallada los métodos, rutinas y tareas que deben efectuarse para llevar a cabo la política.

Hay diferentes grados de autoridad en las órdenes. Pueden haber órdenes de carácter obligatorio, órdenes discrecionales, o simplemente recomendaciones. Frases como "debe hacerse", "se hará", implican acción precisa y obligatoria, mientras que frases como "se podrá hacer", "se hará de acuerdo con las circunstancias, "se recomienda", no ordenan claramente algo. La palabra "debería" se encuentra en el límite entre estas dos clases. Deben sumarse los subtotales de cifras al pie de una página? Puede una persona tener derecho a una pensión antes de que llegue a cierta edad? Rara vez hay necesidad aquí de órdenes discrecionales; los términos de las instrucciones deben ser obligatorios.

Pero, debe suspenderse a un empleado cuando llega con seis minutos de retraso, siendo cinco el límite máximo? Es posible que sí, si su superior, dentro de su facultad discrecional, considera que esta nueva falta, además de otras, merece suspensión.

2. Instrucciones

Las instrucciones son órdenes detalladas para tareas más complicadas que las que necesitan órdenes simples. Las instrucciones pueden ser orales, escritas, aunque es conveniente confirmar por escrito lo que se ha dicho verbalmente. Un ejemplo se tiene en las instrucciones que hay escritas en los asientos de los aviones sobre cómo usar los salvavidas, las que complementan las instrucciones orales que da un empleado a los pasajeros cuando comienza el vuelo.

3. Mensaje

Otro tipo de material escrito que fluye hacia abajo es el mensaje individual. Las cartas, telegramas, memorandos, cables, teletipos, no sólo llevan órdenes, sino transmiten informaciones diversas o solicitan información.

El mensaje individual, en organismos grandes, se puede considerar como el medio escrito más efímero y de distribución más limitada. Es importante, por eso mismo, tener un buen sistema de identificación y archivo para poder ubicar los mensajes después de cierto tiempo.

4. Circulares

Cuando el mensaje es de carácter más general, cuando debe llegar a varias personas, se convierte en circular o boletín. La información, orden, o instrucción es múltiple. Las circulares llevan indicado en ellas el público al que están dirigidas, sea todo el personal o algunas unidades o departamentos, o una lista de destinatarios. A veces es necesario señalar en la lista de destinatarios de quiénes se requiere acción y a quiénes sólo se les da información.

5. Manuales

Los manuales son compilaciones de comunicaciones escritas que contienen las instrucciones y circulares de valor algo permanente en la institución, debidamente clasificadas, codificadas y con un índice apropiado. Un manual es autoritativo porque contiene los lineamientos de cómo funciona la institución. Trata primariamente de asuntos de política y procedimientos, organización y subclases de estos aspectos. Es la experiencia acumulada y puesta en escrito de la institución. Hay también manuales de trabajo que detallan las obligaciones y procedimientos de cada oficina a cada tipo de empleado, poniendo pautas a como se desarrolla el trabajo. Asi hay manuales de ventas, de supervisores, de catalogación y distribución de publicaciones. Menos autoritativos son los manuales de instrucción para los empleados.

6. Publicaciones internas

Un tipo de comunicación administrativa que ha tenido gran auge en las últimas décadas es la publicación interna. Generalmente es un periódico o revista editada por una empresa, asociación o institución y dirigida a un público específico, los miembros de ese organismo, aunque también puede incluir a las familias, accionistas y clientes. Contiene información sobre la institución, su estructura, sus objetivos, su marcha y progresos. Sirve para mostrar la imagen de la institución, crear camaradería, promover espíritu de cuerpo, contestar preguntas de los empleados.

D. Comunicación hacia Arriba

Para mantener un control y tomar decisiones, los dirigentes necesitan saber qué es lo que está pasando en la institución. Para ésto sirve la comunicación "hacia arriba" y "hacia adentro". Las principales formas de este flujo hacia arriba son las siguientes.

1. Control

La labor de administración se opera en un ciclo cerrado. Se emiten normas, órdenes, instrucciones y se reciben comunicaciones retornadas. El jefe debe estar atento a las respuestas a sus decisiones y ver como las normas se cumplen. El control se delega y se distribuye conforme se hace más grande la institución. Recientemente, gracias a los computadores que procesan volúmenes masivos de información, se observa en empresas muy grandes un proceso de recentralización, es decir que el control de operaciones tiende a hacerse de nuevo desde el centro.

2. Informes

Los informes constituyen el tipo más importante de comunicación hacia arriba, un instrumento indispensable en la administración. Los informes contienen datos de incrementos y reducciones en la operación, estadísticas, finalización de asignaciones, progresos en los proyectos, desviaciones de los planes aprobados, problemas anticipados. Pueden ser periódicos, como los partes diarios, informes mensuales o anuales; o especiales, que cubren eventos antes que períodos de tiempo. Según su propósito, hay informes de actividades, ejecución, planeamiento, de información, y de recomendaciones.

3. Sugerencias

Un sistema de recibir sugerencias puede ser útil para una institución. Se trata de recoger ideas y opiniones del empleado sobre asuntos relacionados con la operación, aprovechando su experiencia y dotes de observación. Esto se ha visto que es importante en empresas industriales grandes, las que han creado sistemas para captar estas ideas, aún ofreciendo premios pecuniarios.

4. Quejas

A veces es conveniente contar con un sistema de recibir quejas que no pase a través de los supervisores inmediatos. Para eso se instalan buzones especiales de quejas. Los resultados de este sistema son contradictorios. Tanto los supervisores como los líderes de sindicatos pueden insistir que las quejas pasen a través de ellos. Lo importante es que se tome alguna acción en cuanto a las quejas, investigándose sus causas.

5. Entrevistas

Por medio de las entrevistas se recibe información directa de la fuente. La entrevista, como requisito previo a la toma de decisiones, produce hechos y otras informaciones que no fluyen normalmente hacia arriba, tales como actitudes, opiniones, sugerencias, quejas, rumores, esperanzas, frustraciones y motivaciones. En manos de una persona con ciertas condiciones, la entrevista es un instrumento valioso de administración. Se usa también en la evaluación del trabajo, en el análisis de las tareas realizadas, y en el examen de posibilidades de cambios y ascensos.

6. Encuestas

Las encuestas recogen información de un grupo más bien que de un individuo. Se caracterizan también porque cubren un campo más amplio: Las preguntas abarcan mas aspectos del trabajo o de las relaciones entre la institución y sus miembros. El instrumento usado es el cuestionario, que puede ser llenado por entrevistadores o por los mismos entrevistados. Los cuestionarios se llenan en forma anónima para obtener respuestas francas. Es importante escoger la muestra, diseñar bien el cuestionario, probarlo previamente para ver si funciona, y analizar los resultados. Es importante también hacer conocer los resultados de la encuesta a los interesados.

E. Comunicación Horizontal

La mayor parte de la comunicación dentro de una institución va hacia abajo o hacia arriba. Pero hay también una necesidad de coordinación, aparte de las órdenes y de los informes. Esta coordinación es llevada a cabo mediante actividades de comunicación que son esencialmente horizontales, es decir entre posiciones y unidades a un nivel jerárquico similar. Los principales tipos son los siguientes.

1. Aprobación

La aprobación busca el consenso de miembros de la institución en decisiones, informaciones y directivas emanadas de una posición. Puede tener como objetivo repartir responsabilidades, compartir opiniones, obtener aprobación de personas claves, o simplemente mantener informadas a ciertas posiciones. El proceso incluye la lectura de borradores de comunicación, la circulación de comunicaciones antes de su envío, o el envío de copias para información.

2. Revisión

El proceso de revisión es más informal que el de aprobación. Consiste en obtener la opinión de colegas sobre una comunicación, generalmente de carácter técnico, como un informe o un manuscrito para publicación. Esta es una recomendable costumbre entre cutores que se ayudan mutuamente en la revisión de manuscritos y que es conveniente extender a otras esferas.

3. Conferencias

La conferencia es una forma de comunicación horizontal. La conferencia es una reunión de un grupo más bien pequeño, que tiene un propósito, un líder, participación e intercambio entre miembros, y ausencia de discursos. Según sus propósitos, puede buscar intercambio de información, formulación de un programa, desarrollo de una política, comprensión de problemas, o eliminación de diferencias. La labor del líder es importante para conducir los debates, lograr acuerdos, resumir conclusiones y tomar decisiones. En este tipo de reuniones es importante evitar decisiones por votación.

F. Resumen

Se han presentado las características de la comunicación administrativa y algunos principios para obtener una comunicación eficaz. La comunicación puede ser hacia abajo y hacia afuera; la más importante actividad en esta clase son las órdenes. La comunicación puede ser hacia arriba y hacia adentro; la más importante actividad en este grupo la constituyen los informes. La comunicación puede ser horizontal, lo que comprende la aprobación, la revisión y las conferencias. El conocimiento y manejo apropiado de estos sistemas de comunicación ayuda a una mejor administración en una institución.

BIBLIOGRAFIA

1. CHERRY, C. On human communication. New York, Wiley, 1961. 333 p.

2. DOOHER, M. J. y MARQUIS, V., comps. Comunicación efectiva en el trabajo. Trad. del inglés por C. Saavedra. México, Reverté, 1960. 291 p.

3. HANEY, W. V. Comunicación serial de la información en las organizaciones. In Mailick, S. y Van Ness, E. H., eds. La conducta administrativa; conceptos y problemas. Buenos Aires, Hobbs-Sud-americana, 1966. pp. 193-208.

4. LONG, N. E. La comunicación administrativa. In Mailick, S. y Van Ness, E. H., eds. La conducta administrativa; conceptos y problemas. Buenos Aires, Hobbs-Sudamericana, 1966. pp. 177-191.

5. MAILICK, S. y VAN NESS, E. H., eds. La conducta administrativa; conceptos y problemas. Trad. del inglés por M. E. Ceretti. Buenos Aires, Hobbs-Sudamericana, 1966. 254 p.

6. REDFIELD, C. E. Communication in management. Rev. ed. Chicago, University Press, 1958. 314 p. (Está traducido al castellano por ESAPAC, San José, Costa Rica, 1958, con el nombre de "Las comunicaciones en la administración").

ALGUNOS CONCEPTOS DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO PARA EJECUTIVOS *

Los ejecutivos tienen un trabajo complejo y polifacético. El aspecto más complicado de este trabajo consiste en mantener, organizar y administrar un personal efectivo, a través del cual se espera lograr las metas de la organización. Por lo tanto, la comprensión cada vez mayor del comportamiento humano en relación al proceso administrativo es una necesidad continua de los ejecutivos.

La mayoría de los ejecutivos han llegado a su alto cargo de dirección, debido a que ellos han mostrado habilidad en dirigir y asumir responsabilidades. Sin embargo comenzaremos suponiendo que, sea cual fuere el nivel de competencia y responsabilidad que tiene el ejecutivo, sus habilidades y capacidades, pueden y deben mantenerse en un proceso dinámico y continuo de mejora y de desarrollo.

A continuación presentamos varios conceptos básicos y teorías, en forma resumida que se pueden utilizar con el fin de obtener conocimientos más profundos y una mayor comprensión sobre el comportamiento del ejecutivo y sobre el proceso gerencial.

Se presenta cada concepto o teoría con el objeto de retar y cambiar o mejorar algunas de las prácticas más usuales utilizadas por los ejecutivos.

RETO No. 1

¿ QUE HACE A MIS SUBALTERNOS Y A MI REACCIONAR, RESPONDER ?

¿ COMO SE EXPLICA SU CONDUCTA Y LA MIA ?

La jerarquía de las necesidades humanas, tal como la describe Abraham Maslow, nos da alguna compresión con relación a esta pregunta, que con frecuencia nos hacemos (ver cuadro 1).

Dos factores de especial interés en la teoría de Maslow deben señalarse al tratar de responder al reto No. 1.

1. La jerarquía u orden de importancia de las necesidades básicas que se motivan a mí o a mis colegas y a aquellos con los cuales yo trabajo.

---

* Documento tomado del Material de Enseñanza del Centro Interamericano de Desarrollo Integral de Aguas y Tierras "CIDIAT". Material de Enseñanza Documento No. 29 Idioma Original Español.

2. Las especulaciones que hago de mis colegas y de la gente con quien trabajo.

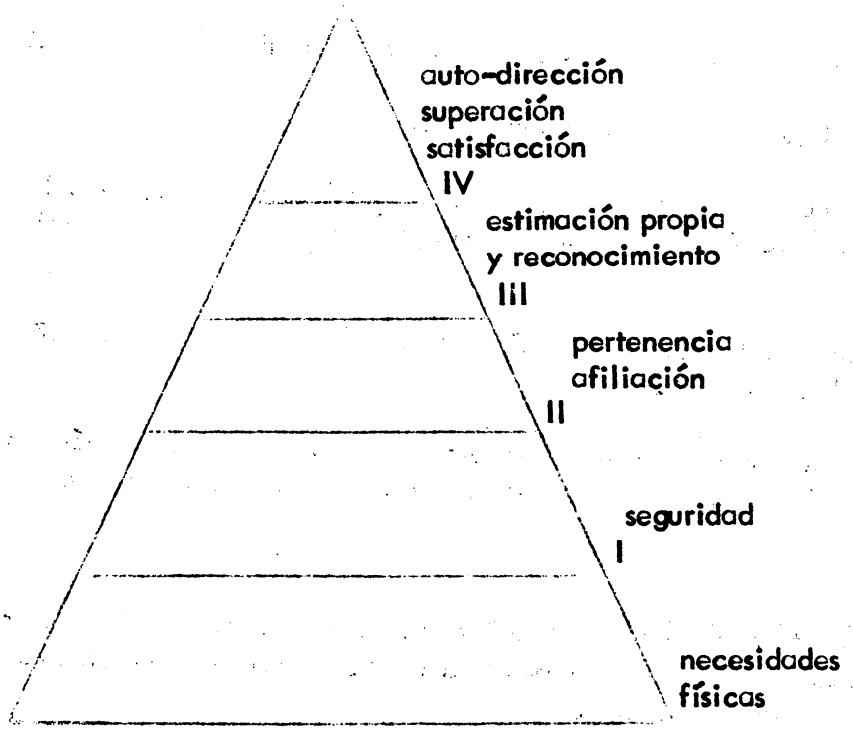
Esta jerarquía de las necesidades humanas sugiere gran dificultad al tratar de satisfacer las necesidades y aspiraciones más altas del ser humano, sin antes satisfacer las necesidades básicas de sobrevivencia. La expresión máxima del hombre y su máxima satisfacción no pueden ser fuerzas motivadoras poderosas en personas con hambre, sin vivienda, sin protección física.

Es extraño encontrar, sin embargo, que en sociedades donde las necesidades físicas están relativamente satisfechas, se continúa dependiendo y explotando estas necesidades como fuentes de motivación para la acción y participación de los empleados.

Una regla básica nos dice que una necesidad que ya ha sido satisfecha deja de ser motivación para la acción. Nuestras especulaciones sobre lo que creemos son las necesidades de nuestro personal afecta y tiende a colorear lo que esperamos de ellos.

Rensis Likert, de la Universidad de Michigan, ha resumido las investigaciones hechas relativas a motivaciones en el trabajo y en la gerencia, en las siguientes palabras:

"La conducta de toda persona parece ser afectada e influenciada por un gran deseo de reconocimiento de su yo, ésto es, un deseo de crecimiento personal... un sentido de valor propio".



(Cuadro I)

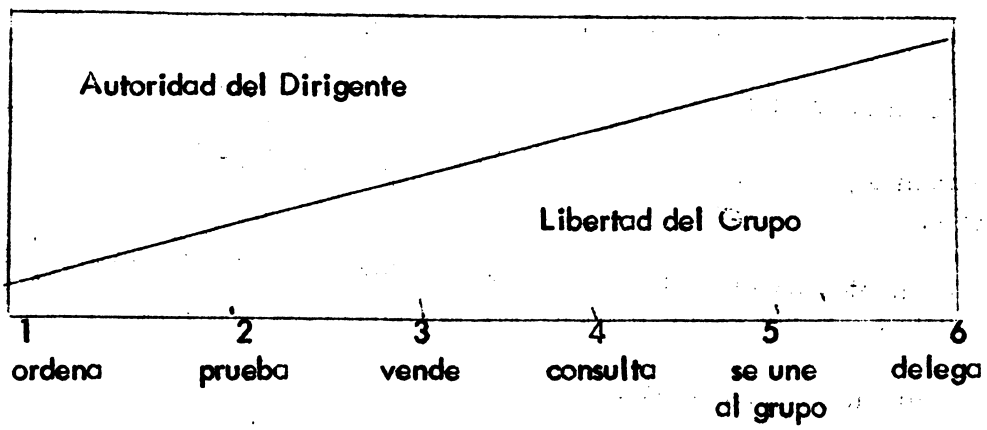
¿ CUAN DEMOCRATICO DEBO SER YO COMO EJECUTIVO ?

Podemos ganar una mejor comprensión de nuestra posición como ejecutivos con relación a este reto, examinando nuestros estilos de liderato en términos del siguiente "continuum" desarrollado por Warren Schimidt y Robert Tannabaum en California.

Estudiemos el "continuum"

El Dirigente como Centro de Decisión y Acción

El Grupo como Centro de Decisión y Acción



(Cuadro 2)

¿ COMO DECIDIMOS DONDE ESTA CADA UNO DE NOSOTROS PARADO EN ESTE "CONTINUUM" ?

Una guía que nos puede servir para contestar esta pregunta se encuentra en la siguiente lista de factores que afectan nuestra posición:

1. Las fuerzas que existen en mí, incluyendo mis motivaciones y necesidades emocionales y mis suposiciones e ideas preconcebidas sobre la gente con quien trabajo (colegas, subordinados, superiores, compañeros de trabajo), debo examinar:

   a. Mi sistema de valores.

   b. Mis expectaciones sobre el grupo, mis suposiciones y la confianza o sospechas que tengo sobre la gente en general.

   c. Mis inclinaciones y tendencias como líder:

   autócrata ? _____ o demócrata ?

d. Mi sentido de seguridad y mi grado de tolerancia para las situaciones ambiguas.

e. Mis propias motivaciones en lo que se refiere a mis necesidades emocionales, y cómo satisfago estas necesidades.

2. Las fuerzas que operan en el grupo, incluyendo la comprensión que yo tengo de las necesidades, de los distintos miembros, sus motivaciones, sus percepciones.

Por ejemplo, debo mirar cuidadosamente las necesidades del personal por mantener su independencia de pensamiento y acción y también sus necesidades de dependencia.

Su disposición, prontitud y voluntad para asumir responsabilidad.

Su tolerancia, para la ambiguedad.

Su interés en el problema.

Su comprensión de las metas y objetivos de la empresa y su participación en la formación de éstos.

Su conocimiento, experiencia y destrezas para una tarea en particular, y los medios para aumentar éstas.

Sus especulaciones o esperanzas.

También se debe considerar el efecto en el grupo de mis propias especulaciones sobre las motivaciones y necesidades de mi personal.

3. Las fuerzas que operan en la situación.

Debo estudiar cuidadosamente el tipo de organización a que pertenezco.

La efectividad del grupo con quien trabajo.

La presión del tiempo.

Las consecuencias de la decisión o acción que se tome y la percepción y comprensión que yo tengo y que el grupo tiene de la tarea.

RETO No. II

¿ QUE INFLUENCIAS HAGO YO SOBRE MIS SUBALTERNOS ?

¿ CUALES SON MIS PREMISAS ?

Antes de morir, un año hace, el doctor Douglas McGregor estableció una teoría de contraste sobre dos listas de especulaciones que tendemos a hacer sobre nuestros subalternos y sobre la gente en general. Una lista la llamó teoría X y la otra teoría Y.

Un breve resumen de estas listas de especulaciones y sus implicaciones para la acción ejecutiva se bosqueja en el Cuadro No. 3.

Estas especulaciones que uno hace con relación a la gente que trabaja con uno, actúan como profecías y afectan en gran medida nuestra conducta y la de nuestros subalternos.

Lo que sí es de gran ayuda al ejecutivo es analizar honradamente nuestras premisas y cómo nuestra conducta y estilo de liderato, refleja nuestras suposiciones. La Teoría Y implica una relación más dinámica entre los seres humanos que la Teoría X, más optimismo sobre sus posibilidades de crecimiento y desarrollo, más preocupación con la auto-dirección y la responsabilidad y utiliza los conocimientos que las ciencias sociales y las ciencias del comportamiento humano han ido acumulando.

En ambos casos nuestras suposiciones y premisas basadas en la Teoría X o en la Teoría Y influirán en gran medida la forma como organizamos y utilizamos el potencial humano de la empresa para tomar decisiones y tomar acción.

Si aceptamos y seguimos la Teoría X, se establece como consecuencia lógica:

1. La comunicación unidireccional.

2. La estrategia y la acción planificada, el nivel alto por el líder máximo.

3. Las decisiones hechas al nivel alto y las órdenes de ejecución y la implementación dadas sin explicación al nivel más bajo. Se dan órdenes e instrucciones desde arriba para ser ejecutadas por los trabajadores en los niveles bajos.

4. No hay comunicación hacia arriba, excepto los informes que se exigen.

La Teoría Y hace mucho más significativa la inter-acción humana en el trabajo e implica la existencia de :

1. La comunicación multidireccional.

2. Envolvimiento y la confianza puesta en la forma en que se fijan los objetivos, en los planes, en las decisiones que se hacen a distintos niveles.

TEORIA X		TEORIA Y	
Las gentes por lo regular son :	Por lo tanto hay que :	Las gentes por lo regular son :	Por lo tanto hay que :
Naturalmente vagos	Motivarlos	Dinámicos y con motivación propia.	Guiarlos
Dependientes	Dirigirlos	Independientes	Proveer más oportunidades para dirección propia.
Irresponsables	Supervisarlos de cerca.	Responsables	Confiar en ellos.
Enemigos	Desconfiar de ellos, darles pelea.	Aliados	Colaborar con ellos.
Faltos de imaginación	Delinearles el trabajo	Creativos	Crear condiciones que permitan la expresión de creatividad.
Faltos de visión	Planificarles el trabajo.	Imaginativos con visión	Planificar con ellos.

RETO No. III

PUEDO YO DAR LA CONSIDERACION APROPIADA Y NECESARIA AL TRABAJO Y LA PRODUCCION Y A LA VEZ DAR ATENCION E INTERES A LA GENTE CON QUIEN TRABAJO ?

Robert Blake (Blake and Mouton en su libro "The Managerial Grid") presenta una concepción esquemática a un marco dentro del cual cada ejecutivo puede medir y evaluar la atención relativa que da a las dos preocupaciones primordiales que confronta la gerencia.

EL CUADRO ADMINISTRATIVO*

Tanto en los sectores empresariales como en los medios académicos existe una preocupación permanente por lograr organizaciones más efectivas. Se busca utilizar optimamente los recursos disponibles, tanto físicos como humanos y satisfacer de mejor manera las necesidades de todos los núcleos que rodean a la organización moderna, tales como accionistas, proveedores, trabajadores, clientes, etc.

El punto central de atención y análisis es el estudio del tipo de liderato y comportamiento gerencial que produce la excelencia en las organizaciones.

Una de las contribuciones más llamativas en este aspecto es la formulada por Robert R. Blake, antiguo profesor de la Universidad de Texas y actual presidente de la firma de consultores Scientific Methods, Inc. Este enfoque recibe el nombre de "Managerial Grid", lo que traducido libremente al español significa "El Cuadro Administrativo".

Blake considera que existen ciertos factores universales inherentes al concepto organización. Uno de ellos es la existencia de propósito al cual él equipara la idea de producción. Otro es la gente; no existe organización sin gente y no es posible cumplir un propósito sin emplear gente. Un tercero es la existencia de una jerarquía. En toda organización existen jefes y subordinados.

El cuadro administrativo suministra una idea acerca de como estos tres factores: producción, gente y jefes, se interrelacionan en diferentes circunstancias. En algunos casos la preocupación predominante de los jefes es producción. En otros la preocupación predominante es el bienestar de los trabajadores y empleados. En cuanto a lo que se refiere a los jefes, estos cuando toman decisiones, realizan conjeturas, consciente o inconscientemente acerca del comportamiento de sus subordinados y sobre la manera de lograr objetivos organizacionales.

El Cuadro Administrativo, diseñado en la figura 1, muestra las distintas posibilidades de interacción entre los factores "preocupación por la producción" y "preocupación por la gente". El eje horizontal se refiere a la producción y el vertical a la gente. Ambos factores están expresados en una escala de 1 a 9, en donde 1 representa la preocupación mínima y 9 la preocupación máxima.

En el ángulo inferior izquierdo del cuadro se encuentra el estilo 1.1 que representa interés mínimo, tanto por la producción como por las personas. El ángulo superior izquierdo está ocupado por el estilo 1.9 que implica mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente. El estilo 9.1 ocupa la posición opuesta, el ángulo inferior derecho, y significa lo contrario: Máxima preocupación por la producción y mínima por la gente.

---

* "The Managerial Grid", R.R. Blake, Gulf Publishing Company, Texas, 1964. Traducido y adaptado por J. Miguel Bernal.

EL CUADRO ADMINISTRATIVO

Preocupación por la gente			
Alto	1.9. Cuidadosa atención a las necesidades de la gente. La producción es secundaria. Gran camaradería y armonía.		9.9. Trabajadores y empleados involucrados en la empresa. Integración de objetivos de la empresa y necesidades del individuo.
		5.5. Balance entre necesidades de la gente y objetivos. Sistema transaccional.	
Bajo	1.1. Mínimo esfuerzo para producir sólo lo indispensable y proseguir en la organización.		9.1. Las personas son instrumento de la producción. Se organiza el trabajo mas que las personas.
	Bajo	Preocupación por la Producción	Alto

En la parte superior derecha se encuentra la orientación 9.9, en donde tanto la preocupación por la gente como por la producción llegan a su máximo. Por último en el centro está el estilo 5.5. el cual representa una situación intermedia.

De acuerdo con Blake, cada una de las cinco posiciones descritas representa una teoría, con diferentes hipótesis o presupuestos, acerca de cómo los individuos se comportan en la dirección de problemas de producción que involucran gente. Como tales cada posición puede verse como una serie de conjeturas acerca de cómo usar la jerarquía para relacionar la gente con la producción.

El propósito del análisis de Blake, del cual presentamos a continuación un resumen, es ayudar a los individuos a conocer más profundamente sus hipótesis o conjeturas acerca de cómo gerenciar, dirigir o supervisar.

Es necesario considerar que muchas veces no es suficiente analizar cuál es el estilo dominante de un individuo, para comprender las implicaciones de su comportamiento. Además de ese estilo dominante es conveniente conocer su segunda orientación. Esta última está representada por la que el individuo usa cuando su teoría dominante falla en obtener los resultados deseados. Cualquier estilo puede ser un segundo estilo de una orientación dominante.

A continuación presentamos un resumen de las características de los estilos descritos por Blake.

EL ESTILO 9.1

En este estilo se parte de la base de que existe una contradicción inevitable entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de los empleados. Si uno se cumple el otro resulta sacrificado. Antes que nada es necesario cumplir con la producción, piensa el ejecutivo 9.1.

Se da mucha más importancia a cómo organizar el trabajo que a cómo organizar a la gente y a cómo crear un clima que les permita trabajar con máxima productividad.

La Gerencia

Bajo esta teoría el gerente tiene una posición de autoridad y jerarquía. Se siente responsable de planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, en el grado que se requiera para que se alcancen los objetivos de producción de la empresa. El jefe piensa y el subordinado ejecuta. Se espera que la gente haga lo que se le ordena. Ni más ni menos.

Dirección y control

Se considera que a la gente basicamente le disgusta trabajar y por lo tanto, se da por sentado que dirección y control externos son necesarios para obtener resultados. Se ve a los subordinados como individuos inmaduros y es sólo natural entonces que deban ser vigilados cuidadosamente.

Errores y faltas

Bajo el estilo 9.1 se considera que todos los errores se pueden atribuír a las personas. Cuando se descubre un error, el superior posiblemente dice: "Mi primera reacción es encontrar quién es la persona responsable y aplicar la respectiva sanción disciplinaria de una manera drástica. Cuando la gente sabe que los errores no se toleran no los comete con frecuencia". Las políticas sobre sanciones son uniformes y previamente definidas y existe gran formalidad en su aplicación.

Comunicaciones

En este sistema las comunicaciones tienen un carácter formal. Se supone que ocurren a través de los canales establecidos y de acuerdo con los organigramas. Existe énfasis en que sean por escrito para evitar desórdenes. El mayor flujo de comunicaciones tiene lugar de arriba hacia abajo y las comunicaciones hacia arriba son bastante limitadas, generalmente reducidas a desviaciones de hechos esperados.

Resolución de conflictos

Existe en este sistema una situación de competencia entre individuos y grupos y en este sentido las tensiones son comunes. Debido a que se considera que la producción está primero que todo, cualquier circunstancia que la demore se tiene como una barrera. Por tal razón se busca resolver cualquier conflicto interpersonal en forma rápida. Sin embargo, desde el punto de vista del jefe los conflictos se resuelven haciendo uso de la autoridad y lo mejor que puede suceder es que los conflictos no surjan para no perder tiempo en su discusión y perjudicar la producción.

Resumen

Bajo el estilo 9.1 la gente es mirada como instrumento de la producción. Los supervisores ponen énfasis en los requerimientos de la tarea y del trabajo y se basan en una filosofía de "producir ó morir". Se persigue que los empleados se ajusten y amolden a las características de los puestos y no son tenidos en cuenta a menos que se demuestren como buenas herramientas de producción. La base del control es el poder jerárquico basado en un sistema en el cual unos ejercitan autoridad y otros obedecen. Las relaciones entre la gente están limitadas a aquellas instancias en las cuales se imponen debido a asuntos del trabajo. Cuando surge algún conflicto entre los subordinados, el estilo 9.1 indica que se debe suprimir por los efectos que puede traer en las metas inmediatas de producción. Cuando surge conflicto entre los compañeros o con el jefe, la meta es ganar.

EL ESTILO 1.9

En la parte superior izquierda del cuadro administrativo se encuentra el estilo 1.9. Aquí el 1 representa el interés por la producción y el 9 el interés por la gente. Como en el estilo 9.1, esta orientación supone que el interés por la producción está en contra de las necesidades de la gente. Un ejecutivo con este estilo considera que antes que nada es necesario mirar las necesidades de los miembros de la organización, aun sacrificando la producción.

La Gerencia

Si bien es cierto que el gerente bajo esta orientación define también su función como el planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, lo hará de tal manera que evite presionar la producción a un ritmo mayor del que acepten los miembros de la organización. En realidad dirige siguiendo lo que la gente quiere. Al no darse tanto énfasis a la producción se evitan algunos de los conflictos que usualmente se generan.

Dirección y control

Cuando se trata de dirigir, el gerente con una orientación 1.9 adopta una actitud de ayuda a sus subordinados. Suple sus deficiencias técnicas o de cualquier otro estilo dirigiéndolos y mostrándoles el camino y no les permite que busquen y encuentren la solución a un problema por si mismos.

Errores y faltas

Bajo 1.9, un Supervisor seguramente reacciona ante errores de la siguiente manera... "No lo tome tan duro. Todos cometemos errores. Es posible que tenga más suerte la próxima vez". Se evita buscar y señalar al responsable y se trata de olvidar y tapar los errores. Existe mucha flexibilidad en cuanto a sanciones, hora de llegada y salida, café, visitas durante el trabajo, ausencias ocasionales, etc. El ejecutivo o supervisor bajo 1.9 trata de ser buena persona con la gente. Si debe tomar una decisión o dar una orden que no le gusta a la gente, tratará de evitarlo o tratará de persuadir buscando simpatía hablando del dilema en que se halla.

Relaciones

El estilo 1.9 es completamente distinto del 9.1, en este aspecto. El énfasis en el 9.1 es aislamiento de los subordinados, mientras en el 1.9 existe sentido de asociación y grupo. Las relaciones Jefe-subordinados dejan de ser uno a uno, para ser uno a todos.

El jefe 1.9 ve a sus subordinados como su producto mas importante y trata de satisfacerlos en todo lo posible.

Comunicaciones

Bajo este sistema las comunicaciones informales son muy importantes y las comunicaciones a través de los canales formales pierden importancia. Los periódicos de la empresa, cuando existen, ponen un gran énfasis en aspectos sociales. Las carteleras contienen chistes y notas de humor, noticias sobre premios y sobre vacaciones. En síntesis, el sistema de comunicaciones proporciona un magnífico vehículo para los aspectos sociales y emocionales de las relaciones laborales.

Resolución de conflictos

Se busca evitar desacuerdo, emociones negativas, rechazos y frustraciones. Se lucha por lograr relaciones armoniosas y se está dispuesto a pagar cualquier precio por obtenerlas.

Resumen

Bajo la orientación 1.9 el ritmo de trabajo es bastante confortable. A la gente se la anima antes que forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún trabajo para evitar problemas y por lealtad y aceptación. El jefe representa un hermano mayor más que un padre fuerte como en 9.1. El grupo, más que el individuo, es la clave de la organización, con gran amistad y armonía entre sus miembros.

EL ESTILO 1.1

En este caso se unen tanto un bajo interés por la producción, como un bajo interés por las personas. Como en los estilo 9.1 y 1.9, se parte de la base de la incompatibilidad entre el interés de la empresa y las metas de los individuos miembros. Sin embargo, y puesto que el interés por ambos es tan bajo, el dilema en que se encuentra el ejecutivo en este caso entre la producción y la gente es muy pequeño o ninguno. Sencillamente no le importan las cosas o mejor ha aprendido a que no le importen y a hacer solamente lo necesario para sobrevivir. Poco a poco se ha ido situando en una posición en la cual poco se espera de él y poco o nada está dispuesto a dar.

El estilo 1.1 no representa una situación natural y es adoptada por una persona que ha aceptado su derrota y resuelta a no seguir luchando.

La Gerencia

En este estilo el individuo asume responsabilidades sólo de manera superficial. Asigna trabajo a sus subordinados pero no se preocupa por darles ayuda o controlarlos. Sólo presenta los informes que se le solicitan y lo hace de una manera completamente mecánica y formal sin preocuparse por la veracidad de los datos. Nunca contribuye con nuevas ideas ni lucha por clarificar los objetivos de la compañía.

Dirección y control

La orientación del supervisor 1.1 es asumir el mínimo de responsabilidad y busca el permanecer escondido. Sigue las reglas y políticas de la compañía estrictamente pues ésto se le hace más sencillo que tener flexibilidad de acuerdo con la situación y buscar posibles problemas. Cuando dirige y controla lo hace apoyándose en sus superiores y de esta manera en muchas oportunidades se encuentra asumiendo el papel de mensajero.

Errores y faltas

En el enfoque 1.1 por lo general se ignoran los errores y faltas a menos que sea imposible por su magnitud. El supervisor 1.1 busca culpar a sus subordinados para descargar su responsabilidad y es típico de su estilo decir . . . "Yo les comuniqué oportunamente pero ellos no hacen caso. Yo no tengo la culpa".

Concepto de objetivos

En realidad no existe un claro concepto de objetivos de la compañía bajo la forma 1.1. Si algo existe, existe en función personal, no en función de la empresa. Lo que le interesa al individuo es obtener su salario, prestaciones sociales, casa, una pensión de retiro y obtenerlo con el menor esfuerzo posible y sin asumir responsabilidades. No tiene ningún sentido de contribución a la empresa ni está interesado en aprender más.

Comunicaciones

Las comunicaciones son mínimas. Existe una situación de aislamiento. En el estilo 9.1 la preocupación por la producción une a los jefes; en el 1.9 existe gran interés por el aspecto social, pero en el enfoque 1.1 no existe ningún punto común.

Resolución de conflictos

La solución para el gerente 1.1 es evitar cualquier tipo de conflicto. No por que el conflicto pueda perjudicar a la producción o porque pueda molestar a la gente sino porque el evitarlo representa la línea de menos resistencia. Esto se logra de varias maneras. Bien retirándose física o sicológicamente de situaciones conflictivas, o bien retardando acción, no contestando menos, no diciendo nada por temor a despertar reacciones, o por último, evitando dar opiniones por temor a comprometerse.

Resumen

Un gerente o supervisor con una orientación 1.1 ejerce una influencia mínima en sus contactos con otras personas. Por lo general se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores. Muchos supervisores con este estilo son expertos en transferir la culpa a otros aunque pocas veces inician la crítica ellos mismo para evitar conflictos. Es clásico de este estilo el estar presente para obtener beneficios pero ausente cuando se trata de contribuír o asumir responsabilidades.

EL ESTILO 5.5

La posición media del Cuadro Administrativo está identificada por el 5.5. Existe en ella una moderada preocupación por la gente acompañada de una moderada preocupación por la producción, pero también se asume una situación de conflicto entre estos dos propósitos. En vez de resolver este conflicto, bien dando mayor prelación a la producción (9.1) o a las personas (1.9) o asumiendo una actitud de apatía (1.1), se pretende solucionar el conflicto asumiendo una situación transaccional o de equilibrio. En este estilo no se está buscando la mejor solución, ya sea desde el punto de vista de la producción o del interés de las personas, sino una solución intermedia que parcialmente satisfaga esos dos requerimientos.

La Gerencia

El gerente con estilo 5.5 se preocupa algo por la producción. En razón de que se reconoce que la gente no puede ser completamente descuidada se concede algo de importancia al factor humano dentro de la organización. El gerente constantemente está buscando una situación de equilibrio y compensando cuando uno de los dos factores mencionados sufre.

Dirección y control

Bajo una gerencia 5.5, así como en el sistema 9.1, la gente es vista como instrumento de la producción. Sin embargo, se quiere considerar también a la gente como "importante". Lo que este enfoque significa es algo por este estilo: "A la larga se tienen más problemas con la gente si a esta se la forza y obliga y no se la tiene en cuenta y se pretende sacarle el máximo provecho. Es mejor no "exprimirlos" tanto y considerar en algo sus necesidades personales".

El gerente en este caso evita ejercitar su autoridad formal en el sentido 9.1, para lograr obediencia. En vez su estilo implica el que trate de persuadir y "vender ideas". La siguiente frase es común: "No se debe dar órdenes sin explicar por qué y antes de saber si la gente las aceptará".

Errores y faltas

Se busca que el subordinado conozca su tarea y lo que se espera de él. Se concede el beneficio de la duda cuando alguien comete un error pero se deja saber que la próxima vez se castigará. Cuando las acciones disciplinarias se hacen necesarias se gradúan de acuerdo con la magnitud de la falta.

El estilo 5.5 pone énfasis en tradiciones, procedentes y normas previamente establecidas, en las relaciones diarias dentro de la empresa. La autoridad no se ejerce directamente (como en 9.1) sino más bien se hace constante referencia a esas normas y procedimientos. Las siguientes frases son usuales: "Esta es la manera como lo hemos venido haciendo y hemos tenido éxito. Sigamos así". "La compañía quiere que ésto se haga así".

Comunicaciones

Bajo esta orientación se da tanto peso a la organización formal como a la informal. Se considera que toda organización debe tener sus normas, procedimientos y políticas y se cree en la existencia de líneas de comando, especialización de tareas, unidad de mando, etc., pero se reconoce la existencia de la organización informal. Sin embargo, el tratamiento que se da a esta última es el de pretender usarla para evitar que la gente se frustre.

Resolución de conflictos

La actitud del gerente 5.5 bien puede estar resumida en la siguiente frase: "En razón de la naturaleza humana es imposible pretender la obtención total de las metas de producción o la satisfacción de las necesidades de la gente. En uno u otro caso se crearían problemas. Es necesario ceder en ambos sentidos. El progreso depende de lograr un equilibrio y es necesario renunciar a algo para obtener algo".

Cuando se presentan conflictos lo mejor es no dejarlos progresar ni hacerles frente directamente. Lo oportuno y sabio es lograr que cada una de las partes ceda en algo y así todo el mundo queda contento.

Una frase típica del estilo 5.5 es "De una parte es cierto que. . . . pero es necesario tener en cuenta que . . . ."

Resumen

El factor humano en la organización es tan importante como el factor producción. Es necesario guardar un balance entre los dos y ésto se logra en la orientación 5.5. Se presume que la gente colaborará si se les explica algo sobre el objetivo de su tarea. Sin embargo, estacomunicación sólo se hace para que la gente sepa algo de lo que está haciendo y con el objeto de aminorar resistencias, no porque se considere ciertamente que los trabajadores tienen verdaderamente algo importante para aportar. El énfasis está en dar a la gente sentido de participación, no en dejarla participar realmente en decisiones.

EL ESTILO 9.9

En el ángulo superior derecho se encuentra el estilo 9.9. Allí una alta preocupación por la producción es acompañada de un alto interés por la gente. A diferencia de otros estilos gerenciales se parte de la base de que no existe necesariamente conflicto entre las metas de producción de la empresa y las necesidades de la empresa. Bajo el enfoque 9.9 se logra una integración efectiva de los trabajadores con la producción, lo cual es posible involucrándolos en la determinación de las estrategias de trabajo. Las necesidades básicas de la gente de pensar, de aplicar esfuerzo mental, de establecer buenas relaciones con sus compañeros, de realizar una tarea bien hecha, son aprovechadas para lograr objetivos organizacionales.

A diferencia del enfoque 5.5, el enfoque 9.9 está orientado a descubrir la mejor solución para una situación dada, no simplemente la solución que indique la tradición o la costumbre.

Utilizando tanto las facultades mentales de la gente como sus habilidades de realización y ejecución se busca lograr el más alto nivel posible de producción. Este nivel sólo se alcanza a través de situaciones de trabajo que satisfacen las necesidades de superación y desarrollo de los empleados. Sociabilidad sólo por motivos de amistad o poder como un fin en sí mismo no representan necesidades sanas. Las motivaciones básicas del individuo y al mismo tiempo los aspectos críticos de la organización están representados por el sentido de cumplimiento de una tarea y el sentido de contribución. Cuando el individuo contribuye y realiza una labor importante se satisfacen tanto sus necesidades individuales como los requerimientos de la organización.

La Gerencia

El Gerente en este caso aun retiene la responsabilidad de planear y dirigir, pero al hacerlo utiliza los recursos y conocimientos de sus subordinados. Existe participación real de los subalternos, no para darles sentido de la importancia, sino porque se considera que sus conocimientos son buenos y pueden contribuír a mejores decisiones. La idea general en el estilo 9.9 es crear condiciones de trabajo que faciliten el que la gente entienda los problemas, se vea involucrada en los resultados y en donde sus ideas impliquen verdaderas contribuciones. Cuando la gente puede pensar y puede influír en el resultado, no se resiste, se muestra complaciente. La creencia de que la gente es capaz de dar lo mejor de sí en vez de buscar lo mejor para sí, es central en esta orientación.

Dirección y control

Bajo la orientación 9.9 dirección y control se logran permitiendo que los subordinados participen en el señalamiento de los objetivos de la organización y, por consiguiente, los entienda y acepten. Posteriormente será solamente natural que traten de hacerlos cumplir. El presupuesto básico es que si los individuos están interesados en el resultado, no hay necesidad de dirección y control externos al individuo, ejercidos de la manera tradicional por un jefe que manda y espera que sus subalternos obedezcan. Una buena gerencia permitirá un alto grado de auto-dirección y auto-control.

Errores y faltas

Bajo el 9.9, cuando ocurre un error, tal circunstancia se convertirá en una oportunidad para aprender algo. El jefe dirá.... "Mala suerte, Pero lo que debemos hacer es estudiar el problema y aprender cómo hacer las cosas mejor. Cuándo nos reunimos para discutir el caso?"

El primer presupuesto es que los errores se cometen por malos entendidos, no por malas intenciones. Se desprende, entonces, que hay que aclararlos buscando las verdaderas causas y no sólo los síntomas o la persona culpable, como ocurre en 9.1.

Relaciones

Bajo esta orientación el jefe no es visto como el individuo que controla. El subalterno se ve como un miembro que contribuye dentro de un sistema en el cual todos se preocupan por cumplir con los objetivos de la empresa. El jefe es la clave en cuanto al flujo de información que viene de arriba. El subordinado la clave en cuanto a la información que debe ser transmitida arriba y el punto de unión con niveles más bajos. El jefe es visto como un consultor, consejero y ayudante en cuanto a los asuntos de importancia y desde este punto de vista es más que un individuo con autoridad en el sentido 9.1 o un animador en el sentido 1.9 o un mensajero en el sentido 1.1 o por último, un conciliador en el sentido 5.5. Se convierte en un verdadero recurso para todos los niveles, desempeña labores de instructor y a todo momento está preocupado por el desarrollo de sus subalternos y por el desarrollo de su organización.

Resolución de conflictos

Bajo 9.9 se considera que en algunos casos surgen conflictos debido a desacuerdos lógicos en relación a la mejor manera de hacer las cosas. En este sentido parece práctico el considerar que los conflictos son inevitables. Sin embargo, el punto importante es pensar que éstos pueden ser resueltos favorablemente.

Es cierto que algunos conflictos pueden representar barreras para la obtención de resultados, pero no es menos cierto que en otros representan oportunidades para promover innovaciones, creatividad y desarrollo de nuevas ideas. La clave está en cómo "manejar" los conflictos y aprovechar sus aspectos positivos.

La orientación 9.9 indica que los conflictos no se deben esconder sino se deben enfrentar con valor y decisión. Deben sacarse a la luz, ponerse encima de la mesa y hacer esfuerzos por resolverlos analizando sus causas más que sus síntomas.

Resumen

Una necesidad básica de la gente es satisfecha en la teoría 9.9. La necesidad de estar involucrado y comprometido en la realización de un trabajo productivo e importante. De esta manera las capacidades de pensar y desarrollar nuevas ideas son utilizadas.

La orientación 9.9 integra las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización y hace posible obtener una organización verdaderamente efectiva en condiciones de servir de mejor manera las necesidades de accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y de la sociedad en general.

CUADRO DE COMPORTAMIENTO SEGUN DIFERENTES ESTILOS DE GERENCIA [2]

	TRATAMIENTO DEL CONFLICTO	NIVEL DE LEALTAD	NIVEL DE CREATIVIDAD
9.1 GERENCIA CIENTIFICA CONEXION MECANICA ENTRE EL HOMBRE Y SU TRABAJO. El personal es usado como herramienta. Enfasis en los niveles de autoridad.	SUPRIMIRLO total y rápidamente. Reglamentos Castigos Informes periódicos	CORRIENTEMENTE NEGATIVO El personal se une para combatir a la organización.	ALTO pero NEGATIVO en contra de la organización. Los individuos tratan de derrotar a la máquina que es la organización.
1.9 GERENCIA COUNTRY CLUB BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO DEBEN MEJORAR LA PRODUCCION. ENFASIS EN ARMONIA CONFORT	AHOGARLO con ventajas, con pensamientos "positivos", con bienestar.	ALTO basado en las relaciones sociales, no en la producción.	BAJO. Principal actividad es social. No hay discusiones ni argumentos.
1.1 GERENCIA EMPOBRECIDA SUPERVIVENCIA SIN CONTRIBUCION. NEUTRALIDAD - POCA ACTIVIDAD.	ELUDIRLO, dejarlo pasar, permanecer al margen. Evitar reacciones. Evitar espontaneidad.	MUY BAJO. Los individuos piensan en sí mismos, no en la organización.	MUY BAJO. No hay interés. La interacción es impedida. Las discusiones sólo conducen a compromisos.
5.5 GERENCIA CAMINO DEL MEDIO MANTENER EL TERMINO MEDIO. EVITAR RIESGOS DECIDIR CON BASE EN LA PRACTICA PASADA, LA TRADICION.	DIVIDIRLO. Controlarlo por compromisos, por regateos. Pasar problemas a otro. Al dividirlo, mantenerlo bajo.	ALTO. Posibilidad de permanencia para individuos tranquilos laboriosos, seguros. Tiene más valor la rutina que la capacidad.	BAJO porque el conflicto es dividido.
9.9 GERENCIA POR EQUIPO Enfasis en la comprensión de las metas y medios de la organización a travez de la libre interacción. Completo entendimiento y aceptación de las decisiones.	ENFRENTARLO. Se acepta como natural. Preparar ambiente para descubrir causas y discutirlo. Hay desacuerdo pero es posible llegar a soluciones de grupo.	MUY ALTO. Los individuos tienen voz en las decisiones e interés en el éxito de la organización.	MUY ALTO. Se promueve discusión. El intercambio de ideas y argumentos genera nuevas ideas.

2. Preparado por Dr. Stephen L. Brower.

RETO No. IV

¿ CUAL DE LAS ACTUACIONES DE UN EJECUTIVO CREA DIFERENTES CLIMAS DE TRABAJO Y CUALES SON SUS PROBABLES CONSECUENCIAS ?

De nuevo en forma resumida, se bosquejan dos tipos de climas de trabajo y de sus probables resultados:

CLIMA A			CLIMA B		
CONDUCTA DEL EJECUTIVO		RESULTADOS	CONDUCTA DEL EJECUTIVO		RESULTADOS
Da órdenes →	Clima Defensivo	Resentimiento →	Sabe conducir, simpatiza →	Clima de Aceptación	Comprensión →
Crítica →		Conformismo Sumisión →	Confianza →		Aumenta la : Percepción iniciativa →
Exceso de control →		Dependencia →	Abierto a ideas →		Se experimenta →
Se inhibe no se mezcla ni se comunica →		Baja percepción →	Diagnóstico →		Espontaneidad →
Dogmático Arbitrario →		Baja iniciativa →	Envuelve en la solución de problemas →		Crecimiento, desarrollo. →
Enjuicia →		Se inhibe la expresión →			

(Cuadro 5)