

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE COMUNICACIÓ AUDIOVISUAL I PUBLICITAT



**“TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN GRUPAL EN LA TOMA DE
DECISIONES: CONTEXTO Y CARACTERIZACIÓN”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

DOCTOR EN COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD

PRESENTA:

GERARDO JAVIER MACÍAS CORTÉS

BAJO LA DIRECCIÓN DEL:

DR. MARIO HERREROS ARCONADA

BARCELONA

2003

*A mi querida esposa Liliana y a mis hijos
José Francisco y Juan Antonio*

*A mis padres Ramón y Emma y
a mis suegros Carlos y Celia*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue realizado gracias al financiamiento (beca-crédito) otorgado por el Gobierno de México a través del **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)** y por el apoyo económico del **Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) Campus Ciudad de México**. Quiero agradecer especialmente al Dr. Mario Herreros Arconada la dirección de esta tesis doctoral, por su dedicación e interés en mi tema; al Dr. Abraham Nosnik por la revisión de este trabajo, su lectura crítica y por su amistad, respaldo moral y humano que siempre me ha brindado. Agradezco también al Ing. Carlos Enrique González Negrete, por la confianza y por su apoyo incondicional; al Lic. Pablo Castañón, por su amistad, ayuda y consejo principalmente al inicio de este proyecto. Quiero también reconocer la labor discreta y tenaz de una persona sin cuyo esfuerzo no hubiera concluido este trabajo de tesis, me refiero en particular a mi esposa Liliana quien, en los momentos adecuados supo escucharme con paciencia, orientarme con su implacable sentido práctico y darme el aliento oportuno. No menos importante fue la compañía de mis hijos: Francisco y Toño; quiénes, a través de su presencia, dieron el soporte familiar que necesitaba; gracias por el valor de seguirme y acompañarme durante estos años. Finalmente deseo agradecer a mis padres Ramón y Emma y a mis suegros Carlos y Celia por estar “siempre ahí”, por su respaldo y cariño.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO UNO: CONCEPTUALIZACIONES EN TORNO AL GRUPO: DEFINICIÓN CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

1.1 DEFINICIÓN DE GRUPO.....	5
1.2 GRUPO: PERSPECTIVA SUBJETIVISTA.....	25
1.3 TIPOS DE GRUPO.....	30
1.4 PROPUESTA PERSONAL DE ANÁLISIS DE GRUPO.....	39

CAPÍTULO DOS: PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 CONCEPTO DE PARADIGMA.....	52
2.2 TRES GRANDES PARADIGMAS.....	58
2.2.1 FUNCIONALISMO.....	59
2.2.2 PERSPECTIVA INTERPRETATIVA.....	62
2.2.3 PERSPECTIVA CRÍTICA.....	65
2.3 PARADIGMAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	69
2.4 CONCEPTO DE PARADIGMA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	73
2.5 PROPUESTAS “ALTERNATIVAS” QUE NO UTILIZAN EL CONCEPTO DE PARADIGMA COMO CRITERIO DE CLASIFICACIÓN.....	119

4.6	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	201
4.7	PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN.....	203
4.8	MODELO GENERAL DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE GRUPO.....	205
4.9	RESTRICCIONES EN LA TOMA TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS.....	212
4.10	RESTRICCIONES COGNITIVAS.....	212
4.11	RESTRICCIONES AFILIATIVAS.....	214
4.12	RESTRICCIONES EGOCÉNTRICAS.....	217
4.13	METODOLOGÍA.....	225
4.14	CRÍTICAS A LA TEORÍA FUNCIONAL.....	229

CAPÍTULO CINCO:

**TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN
EN LA COMUNICACIÓN DE GRUPOS
PEQUEÑOS**

5.1	TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN DE GIDDENS.....	235
5.2	TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE GRUPOS PEQUEÑOS.....	239
5.3	ACCIÓN.....	240
5.4	GRUPOS.....	244
5.5	INTERACCIÓN Y APROPIACIÓN.....	246
5.6	SISTEMA Y PRÁCTICAS SOCIALES.....	249
5.7	PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN.....	251
5.8	ESTRUCTURA.....	255
5.9	REGLAS Y RECURSOS.....	258

5.10	INVESTIGACIÓN ESTRUCTURACIONAL.....	259
5.11	MODELOS DE DESARROLLO DE DECISIÓN.....	263
5.12	MODELO DE CONTINGENCIA.....	266
5.13	VARIACIONES EN LA TEORÍA DE DE LA ESTRUCTURACIÓN.....	272
5.14	TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN ADAPTATIVA.....	272
5.15	CRÍTICAS A LA TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN.....	282
	CONCLUSIONES.....	288
	BIBLIOGRAFÍA.....	296

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una investigación documental, descriptiva, de carácter monográfico. Tiene como objetivo principal aproximarse a responder a la pregunta ¿cómo estudiar a los grupos de trabajo desde la perspectiva de la comunicación? Para llevar a cabo este objetivo se estudian dos teorías generales de la comunicación de grupo y el contexto en donde se desarrollan dichas teorías. Específicamente se analizan, a nivel conceptual, los alcances y las limitaciones de la **Teoría Funcional en la Toma de Decisiones de Grupo** desarrollada en Gouran e Hirokawa (1983,1986,1996) así como en Gouran, Hirokawa, Julian & Leatham (1993) y la **Teoría de la Estructuración en la Comunicación de Grupos Pequeños** desarrollada principalmente en Poole; Seibold, McPhee (1986 y 1996); Poole (1983); Poole (1999) y Poole & Doelger (1986).

Con respecto al contexto, entiendo por éste: aquellos elementos conceptuales, entre los que se encuentran el conjunto de definiciones, metodología, propuestas de clasificación y sus categorías, así como los modelos de estudio, que influyen y son influidos por la creación, aplicación, modificación y defensa de las teorías objeto de esta tesis. Por consecuencia, este trabajo de investigación comienza con la revisión de las diferentes propuestas con las que se ha definido al grupo así como la forma como ha sido caracterizado y clasificado en diferentes tipos de grupos; se hace esto desde la perspectiva de la psicología social, la sociología y la comunicación. Posteriormente se recurre al concepto de paradigma, introducido por Kuhn (1981, edición original 1962); se analiza cómo dicho término se incorpora e influye en los estudios de comunicación; en especial en la comunicación organizacional y por consecuencia en las teorías de comunicación que se refieren a los grupos de trabajo y en concreto al proceso de toma de decisiones; finalmente se localizan las teorías de comunicación de grupos dentro del

contexto de los estudios de comunicación, para ello, se utilizan dos modelos de clasificación de teorías que provienen de la comunicación humana: Littlejohn (1978) y (1982) y Neuliep (1996).

En relación a las teorías de comunicación de grupo que serán analizadas en esta tesis, declaro que el objetivo es identificar y re-organizar las principales ideas contenidas en cada una de ellas; sistematizarlas de tal forma que pueda ser “descifrado” su entramado conceptual; identificar la metodología y modelos propuestos y presentar los comentarios críticos que se hacen a cada una de las teorías.

¿Por qué la Teoría de la Estructuración y la Teoría Funcional? Ambas teorías tienen una trayectoria de investigación de más de diez años; son suficientemente generales como para proponer respuestas a algunas de las interrogantes sobre la comunicación de grupos en particular y cómo afecta la comunicación al proceso de toma de decisiones. La aportación de ambas teorías no se limita a ofrecer un marco conceptual sino que han desarrollado y aplicado sus propios métodos de investigación empírica. También han logrado inspirar otras perspectivas menores, por citar alguna, la Teoría de la Estructuración Adaptativa (véase Poole & DeSanctis 1990 y Poole & Holmes 1995) que tiene como tópico el estudio la comunicación y las nuevas tecnologías.

¿Por qué este tema? Tradicionalmente se ha estudiado al grupo en cuanto a sus dinámicas internas, en cuanto a sus características; se ha hecho principalmente desde el punto de vista de la psicología social y la sociología; sin embargo, es relativamente reciente, poco más de cincuenta años, el interés por estudiar a los grupos desde la perspectiva comunicativa. Ahora bien, este trabajo de tesis no se refiere, en estricto sentido, a los grupos como objeto de estudio sino a ciertas teorías de la comunicación que estudian estos grupos y al contexto en donde se desarrollan dichas teorías.

Con respecto a este tema, quiero decir que el material de investigación se encuentra diseminado en una variedad de libros y publicaciones especializadas en comunicación, entre las que destacan: *Communication Yearbook*, *Communication Monographs*, *Communication Theory*, *Human Communication Research* y *Western Journal of Speech Communication*. Son muy escasos los textos que reúnen en un mismo volumen las diversas propuestas teóricas sobre la comunicación de grupos. Destacan principalmente tres libros: Frey; Gouran & Poole (1999). *The handbook of group communication theory & research* y más especializado en toma de decisiones: Hirokawa & Poole, (1986) y (1996). *Communication and group decision-making*. (primera y segunda edición). Estos trabajos tienen el mérito de evidenciar que efectivamente es posible hablar de diferentes teorías de la comunicación de grupos, que existen otras perspectivas menores y diversas metodologías que se aplican actualmente al estudio de los grupos.

El trabajo de investigación que presento en esta tesis surge de la lectura de estos textos y de la necesidad de profundizar sobre el contenido de las teorías de grupos. Por lo tanto esta tesis pretende sintetizar las principales aportaciones con respecto al estudio de los grupos; detallar el contexto en donde se ubican las teorías de la comunicación de grupos y analizar propiamente el contenido de esas dos teorías. Esto permitirá que se conozca y se evalúe cómo se estudia al grupo, cuáles son algunas de las metodologías empleadas y cuáles son los alcances y limitaciones de estos enfoques; fomentará además que se continúe el estudio de los grupos desde la perspectiva comunicativa y no como una extensión de otras disciplinas.

Ahora bien, ¿cómo se hizo este trabajo? En primer lugar quiero decir que esta investigación se basa y somete a discusión los siguientes considerandos:

- 1) Considero que, en lo que respecta al estudio de los grupos y a las teorías de comunicación de grupos, no existe el enfoque único y poseedor de la verdad sino una realidad que puede ser entendida en forma múltiple y variada.
- 2) Considero que el estudio del contexto en donde se desarrollan las teorías de la comunicación de grupo es tan importante y significativo como las teorías mismas. Las teorías no surgen en un vacío intelectual sino que son fruto de su contexto.
- 3) Considero que el concepto de paradigma es suficientemente amplio y general para constituirse en una categoría de clasificación y para ubicar a los estudios de comunicación dentro del contexto del pensamiento social.
- 4) Considero que las teorías de comunicación que estudian a los grupos de trabajo y en especial el proceso de toma de decisiones pertenecen tanto a la comunicación organizacional como a la comunicación de grupos, por consiguiente son susceptibles de compartir el marco teórico.
- 5) Considero que las teorías de comunicación de grupos aquí estudiadas, aunque en principio se dirigen a los grupos de trabajo y al proceso de toma de decisiones, son suficientemente generales para poder ser aplicadas a otro tipo de grupos y otro tipo de procesos por lo que no se trata exclusivamente de un enfoque personal de tres o cuatro autores sino de una propuesta sólida.

En segundo término quiero hacer mención al enfoque que sigo en este trabajo. Pienso que la realidad, me refiero particularmente a los grupos y a los estudios de la comunicación de grupos, es múltiple y en continuo cambio, por lo tanto, existen tantas interpretaciones como puntos de vista puedan haber. Para que sea posible apreciar un fenómeno en toda su complejidad es conveniente hacerlo desde diferentes ángulos; aún a pesar de que en apariencia existen contradicciones, en el fondo corresponden a una misma realidad cambiante. Asumiendo esta situación, este trabajo de tesis pretende

conjuntar diversas voces de lo más representativo de este tema; al hacer esto, junto con mi punto de vista personal, se intenta crear una imagen de caleidoscopio, una imagen integral que reúna diferentes ángulos. Ahora bien, estoy consciente que el asumir este enfoque supone aceptar cierto grado de incertidumbre, porque el objeto no se abarca nunca en su totalidad, y porque, siguiendo esta postura, no se puede aceptar ninguna interpretación como única, verdadera y definitiva porque cada una de ellas, potencialmente, es tan válida como la otra y además son susceptibles de ser modificadas o corregidas.

Con respecto a la forma como fueron estudiadas las teorías en esta tesis, debo de aclarar que no están publicadas cada una de ellas, en un solo texto, sino que se encuentran dispersas en materiales tan diversos que van desde conferencias, revistas y periódicos de comunicación hasta libros especializados. Por lo tanto, la estrategia consistió en reunir de cada uno de los autores de estas teorías, la mayor cantidad posible de material publicado que contuviera la exposición de la teoría, el desarrollo de métodos o modelos y su aplicación, así como los resultados de las investigaciones empíricas que avalen estos conocimientos.

El material reunido fue clasificado, por motivos metodológicos, en cinco grandes categorías: **antecedentes, conceptualización, modelos de análisis, investigación empírica y críticas**. Con respecto a esto hago las siguientes aclaraciones: primero, las cinco categorías funcionan como hilo conductor, guían la exposición aunque en la redacción final no aparezcan exactamente separadas una de otra o con esos nombres. Segundo por conceptualización entiendo el conjunto de términos utilizados por cada una de las teorías y sirve de base para la formulación de las mismas. Aunque ambas teorías parten de la interacción, sin embargo difieren mucho una conceptualización de la otra. Tercero, el material encontrado sobre la Teoría de la Estructuración permite introducir un apartado sobre las variaciones de esa teoría, en

concreto, la Teoría de la Estructuración Adaptativa. Cuarto, como el número de las investigaciones empíricas publicadas respecto a la comunicación de grupos es insuficiente, la valoración y las críticas que se hacen a cada una de estas teorías se limitan, en muchos de los casos, al plano conceptual.

En cuanto al contenido de la tesis, ésta se compone de cinco capítulos: el primero que lleva por título: “Conceptualizaciones en torno al grupo: definición, características y tipos”; comienza con plantear la problemática que supone el estudio de los grupos; se comentan una serie de definiciones y características de los grupos propuestas por varios autores entre los que destacan Fisher, Lewin, Shaw, McGrath, Cartwright & Zander, Munné y Bales; de este último se revisan las categorías de análisis de la interacción y el SYMLOG; además se rescata la perspectiva “subjetivista” con respecto al estudio de los grupos, es decir, cómo es percibido por los miembros que lo integran y cómo es percibido por otros grupos; dentro de este enfoque se incluyen el análisis de los estereotipos y la autocategorización. Termina este capítulo señalando los principales tipos de grupos.

El segundo capítulo, que lleva por título: “Paradigmas de investigación en la comunicación organizacional”. Se divide en dos grandes partes: la primera se refiere al concepto de paradigma; se presentan varias definiciones sobre qué es un paradigma, cómo surgen los paradigmas y cuáles son sus características; asimismo se exponen en forma comparativa los rasgos principales de tres grandes paradigmas: el funcionalismo, la perspectiva interpretativa y la perspectiva crítica.

En la segunda parte se hace un recorrido por diversos tratadistas de comunicación que utilizando la idea de los paradigmas, han presentado modelos que intentan englobar los diferentes tipos de investigación en comunicación organizacional. Además, se presentan tres propuestas que no utilizan como criterio de clasificación a los paradigmas.

El tercer capítulo lleva por título: “Teorías de la comunicación de grupos: caracterización y contexto”; en él se delimitan los conceptos de teoría y teoría de la comunicación; se revisan algunas de las categorías de clasificación de teorías propuestas en la comunicación humana; además, se detalla qué son los estudios de comunicación de grupos, cuáles son las teorías de comunicación de grupo, sus características y contenido.

El cuarto capítulo corresponde a la Teoría Funcional en la Toma de Decisiones de Grupo. El punto central consiste en explicar cómo afecta la comunicación al proceso de toma de decisiones. Por lo que se habla de la comunicación; de las funciones de la comunicación; en qué consiste el proceso de toma de decisiones, cuáles son sus requerimientos, cuáles son las restricciones sociales que limitan las decisiones efectivas y se presenta un modelo general de toma de decisiones. Además se incluyen apartados donde se señalan las premisas e hipótesis, la metodología y los resultados de algunas de las investigaciones empíricas. Termina el capítulo con una serie de comentarios críticos a la Teoría Funcional.

Finalmente el quinto capítulo se refiere a la Teoría de la Estructuración en la Comunicación de Grupos Pequeños. El punto central es analizar cómo los procesos de comunicación afectan los resultados de grupo. Tienen especial relevancia los conceptos de acción, interacción, apropiación, estructura, reglas y recursos así como sistemas y prácticas sociales. Además se presentan varios modelos como el Modelo de Acción, el Modelo de Desarrollo de Decisiones y el Modelo de Contingencias. Asimismo se habla de la investigación empírica y de la metodología utilizada. Se presenta también la Teoría de la Estructuración Adaptativa como una variante de la Teoría de la Estructuración. Termina el capítulo con los comentarios críticos.

CAPÍTULO UNO

CONCEPTUALIZACIONES EN TORNO AL GRUPO: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

CONCEPTUALIZACIONES EN TORNO AL GRUPO: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

El estudio de los grupos es un tema particularmente difícil sobre todo teniendo en cuenta la complejidad del fenómeno y los retos que ha suscitado en disciplinas como la psicología social, la sociología y la comunicación. Durante décadas se han discutido tópicos como la realidad de los grupos, hasta qué punto los grupos existen como una entidad aparte de los miembros que lo integran o en cambio se trata de una mera colección de individuos; las fronteras o límites de los grupos, dónde comienza el grupo y dónde termina, cuál es su área de influencia; los procesos que ocurren al exterior y al interior del grupo. Por citar algunos, la comunicación intra-grupal e inter-grupal, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la discusión, el liderazgo, la negociación y la coordinación.

En cuanto a la realidad de los grupos se debe considerar que tradicionalmente ha habido dos posturas: una que asume que el grupo es una colección de conductas individuales y la otra que considera al grupo como una entidad, como un todo. En el primer caso el grupo reúne un conjunto de valores, ideas y pensamientos que son compartidos simultáneamente por varios individuos. El grupo se estudia en función al individuo, en cuanto a lo que cada integrante experimenta. La posición extrema, de acuerdo con esta perspectiva, es negar que el grupo existe como un todo y afirmar que solamente son reales los individuos. La segunda postura supone estudiar al grupo como entidad. El grupo es más que la suma de las partes. Se estudia a los miembros del grupo en función a las relaciones que surgen entre los integrantes y entre un grupo y otro. La posición extrema afirma que el grupo es sustancialmente distinto al individuo; se argumenta que el grupo tiene una forma de pensar propia, a esto se le denomina “group

mind” (mente de grupo) e incluso que el grupo cuenta con un patrón de emociones distinto a los miembros que lo integran.

Fisher (1980:18) sostiene que la idea del “group mind” ha sido rechazada hace décadas; argumenta que no es posible que el grupo sea sustancialmente distinto a los individuos que lo conforman; sin embargo, sin implicar el “group mind”, Fisher reconoce que el grupo posee una identidad propia distinta a la de los miembros individuales y que, de hecho, algunos miembros frecuentemente toman la identidad de los grupos a los que pertenecen como sus propias identidades individuales.

Con respecto a la realidad de los grupos, la posición de Shaw (1995) es considerar al grupo como real en la medida en que es percibido como una entidad; propone una serie de factores que ayudan a determinar si un conjunto de individuos puede ser considerado como grupo. Entre ellos se encuentran:

- 1) **El destino común:** en este caso las diversas partes, miembros o componentes del grupo pasan por experiencias similares. Lo que sirve como índice o señal para percibir al grupo como tal; es el grado de variación conjunta.
- 2) **La semejanza:** esto quiere decir que los integrantes o miembros de un grupo son percibidos como entidad cuando son semejantes en un aspecto observable. Por ejemplo los soldados que visten el mismo uniforme. Aquí debe aclararse que la semejanza no es una condición suficiente por sí misma debe de tenerse cuidado de contrastar con otros factores como el destino común.
- 3) **La proximidad:** existe una probabilidad más alta de considerar como unidad a un conjunto de individuos que se encuentran en un mismo lugar que aquéllos que están en forma dispersa. Como en el caso anterior, no basta con

la proximidad para percibir si se trata efectivamente de un grupo deben de considerarse otros factores como el destino común. (Véase: Shaw 1995:29)

Aunque estos factores señalan algunas de las características de los grupos; son insuficientes en cuanto a que se limitan a describir el grupo en función de cómo es percibido externamente y no considera otras variables.

McGrath (1984:9) afirma que existen otros factores como son el tamaño, la interdependencia y el patrón temporal que determinan la esencia de ser grupo o “grado de grupalidad”, es decir, aquello que hace que un colectivo de personas se distinga de un grupo. McGrath comienza su argumentación citando diferentes tipos de agregados sociales; véase McGrath (1984:6-7). Los agregados sociales varían de acuerdo al grado de organización, principalmente en la estructuración de las interrelaciones entre los miembros y en la escala o tamaño. Según este autor, no todos los agregados sociales pueden ser considerados como grupos. Para que lo sean debe de existir conciencia mutua entre los miembros, debe de haber potencialmente interacción entre cada uno de ellos. Para que se cumpla lo anterior, afirma McGrath, los grupos requieren ser relativamente pequeños y contar con cierto grado de organización o estructura. Ahora bien, la interacción entre los miembros del grupo ocurre durante un tiempo, esto implica cierto grado de continuidad y por tanto considerar al patrón temporal como una variable dentro del análisis de grupos. Las relaciones entre los miembros, fácilmente con el tiempo, forman la “historia” del grupo. Es decir aquello que los miembros comparten uno con otro durante un período de tiempo. McGrath (1984:8) califica esta interdependencia mutua basada en el tiempo como “dinámica” y le sirve de base para proponer su definición de grupo, que consiste en: “un agregado de dos o más personas quienes se encuentran en una interrelación dinámica uno con otro”. McGrath aclara que esta definición no pretende ser exhaustiva ya que reconoce que los tres elementos

considerados anteriormente: el tamaño, la interdependencia y el patrón temporal, varían en grado de un grupo a otro: el número de miembros que integran a un grupo, al menos dos, puede llegar a veinte o treinta dependiendo si las circunstancias, favorecen o no, la mutua conciencia y la interacción. Los grupos también varían en los comportamientos y en las situaciones en donde los miembros son interdependientes. No son las mismas relaciones que se dan dentro de la familia como en los lugares de trabajo. También cambian los grupos con respecto a la duración en el tiempo. Existen grupos como la familia en donde la interrelación puede durar toda la vida y existen otros, como es el caso de un grupo de estudiantes, que conviven por un tiempo, dejan de verse durante muchos años y solamente queda la “historia” de esa interacción.

McGrath (1984:9) señala también algunas de las condiciones en donde el grupo “llega a ser menos grupo”. Es decir, se trata de situaciones en donde el grupo tendría problemas para funcionar como grupo debido a cambios que ocurren: aumento en el número de miembros; surgimiento de barreras en la interacción o en la conciencia mutua o restricciones en el tiempo que limitan la interacción. McGrath (1984:9) recomienda, para el estudio de los grupos, llevar un seguimiento de temas como el tamaño; el alcance de la interacción y la interdependencia; las barreras y las limitaciones a la interacción y el patrón de relaciones temporales.

1.1 DEFINICIÓN DE GRUPO

Hasta ahora se ha comentado sobre la realidad de los grupos y algunas de las características que hacen que un grupo se distinga de un colectivo de personas, sin embargo falta presentar cómo ha sido definido el grupo a partir de distintas perspectivas. Con respecto a este punto, son especialmente útiles los siguientes textos:

Shaw (1995), Cartwright & Zander (1990) y Huici (1985). En ellos se presenta una colección de las principales definiciones de grupo.

Debe de aclararse, de antemano, que no existe una definición única que abarque la totalidad de este fenómeno. Cada autor, de acuerdo con su propia concepción, define al grupo a partir de una o varias características. Afirma Fisher (1980:20) que:

Al “construir” una definición de la “realidad” de un grupo, cada autor intenta organizar las percepciones a través de enfatizar aquellos elementos que él o ella considera los más significativos. A través de crear una “serie de herramientas”, el autor solamente ha utilizado una “dinámica” para describir un grupo y ha basado su definición de “grupo” en esta perspectiva.

La realidad, de acuerdo con este enfoque, no es necesariamente descubierta sino construida y manipulada.

A continuación me referiré a algunas de las definiciones presentadas por Shaw(1995:20-26), en general, estas definiciones asumen que los miembros del grupo comparten algo en común y esto es lo que los define como grupo. Por ejemplo, una de las definiciones citada por Shaw está basada en la creencia de que, a través del grupo, los integrantes satisfacen una necesidad. Es decir, el grupo se forma para que cada uno de los miembros cumpla con esa necesidad (p. e. pertenencia, autoestima). Otra de las definiciones establece que lo que hace que un grupo se forme es el hecho de que los miembros del grupo comparten el deseo de cumplir con un objetivo común. En este caso el alcanzar la meta es suficientemente motivador y gratificante para cada uno de los miembros. Otra definición hace especial énfasis en los elementos estructurales del grupo tales como los roles, el *status* y las normas. Se considera al grupo como un sistema organizado en donde los individuos se interrelacionan uno con otro; cada uno lleva a cabo una función o rol y existe un sistema de normas que regulan el comportamiento. Finalmente cita aquellas definiciones en donde el elemento central del

grupo es la interacción entre los miembros. Esta perspectiva sostiene que la interacción es la esencia de la “grupalidad”. Debido a la interacción cada uno de los miembros se vuelve interdependiente de tal forma que lo que afecte a uno de los miembros es probable que afecte a todos los demás.

Homans (1971) constituye un ejemplo donde se utiliza la interacción para definir qué es un grupo. Afirma lo siguiente:

Para nosotros, interacción es la palabra que designa la “participación conjunta”: un grupo se define por las interacciones de sus miembros. Si decimos que los individuos A, B, C, D, E... forman un grupo, significará que se dan, por lo menos, las siguientes circunstancias. Dentro de un período dado de tiempo, A interactúa más a menudo con B, C, D, E..., de lo que lo hace con M, N, L, O, P... a quienes prefiere considerar como extraños o miembros de otros grupos. B interactúa también más a menudo con A, C, D, E... de lo que lo hace con los extraños, y lo mismo sucede con los demás miembros del grupo... (p.111)

Homans establece como criterio para la existencia del grupo la interacción y es a través de la interacción que se decide si una persona es miembro de un grupo o no. Homans (1971) también refiere una definición similar a la anterior, con la variante de considerar a la comunicación como una forma de interacción:

Entendemos por un grupo, cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara. (p.29)

En este caso se establecen las condiciones para que esta interacción/comunicación se dé: la cantidad de personas, la duración en el tiempo, cara a cara y en forma directa.

Shaw también propone una definición que utiliza la interacción como elemento central. Para Shaw (1995) un pequeño grupo consiste en: “dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es

influida por ellas” (p.25). Shaw considera que la interacción debe ser bi-direccional, es decir, los miembros del grupo influyen y son influidos por cada uno de los demás.

Sbandi (1990) también utiliza la interacción para definir el grupo. Para él consiste en: “Una figura social en la que varios individuos se reúnen y, en virtud de las interacciones que se desarrollan entre ellos, obtienen una creciente aclaración de las relaciones de cada uno con todos los demás y con las otras figuras sociales”.

Sbandi al mencionar que se “reúnen” señala que debe de existir una determinada forma de contacto. Sin embargo no se especifican condiciones espaciales o temporales, es decir, no se determina el modo de reunirse. Ahora bien, con respecto al contacto, este no es esporádico sino se refiere a una serie de interacciones en donde cada uno participa activamente. Sbandi declara además, que no es necesaria la existencia de un objetivo consciente, común a todos los miembros; afirma que cuando se refiere a “obtienen” no se trata de un objetivo del grupo, sino que con eso quiere subrayar el carácter de proceso que tiene el grupo; también sostiene que no debe de considerarse como meta individual el afirmar que “obtienen una creciente aclaración de las relaciones de cada uno con todos los demás” sino que debe de considerarse como una explicitación del sentido del término interacción. Sbandi (1990:97-98) escribe:

En el proceso de esclarecimiento de la posición de unos miembros con respecto a otros (sumisión o coordinación), resulta una de las numerosas formas posibles de grupo (p.e. la forma estructurada), y con ella va surgiendo, poco a poco, un objetivo común, unas normas y unas funciones propias del grupo. De esta forma se tiene en cuenta el carácter de realidad dinámica que posee el grupo, es decir, se intenta comprenderlo según su proceso de constitución y desarrollo.

Finalmente cuando se refiere a “otras figuras sociales”, Sbandi, con esto, remarca la importancia de considerar el contexto en que se desarrolla el grupo, el contacto con otras personas y otros grupos como un factor de influencia, principalmente

en el proceso de esclarecer las relaciones sociales y emocionales de los miembros dentro del grupo.

Kurt Lewin es otro de los autores que más han influido en el estudio de los grupos a través de su Teoría del Campo. Véase en particular Lewin (1978, orig.1951). Lewin parte del concepto de interdependencia para definir al grupo, afirma que “la concepción del grupo como un todo dinámico ha de incluir una definición de grupo que se base en la interdependencia de sus miembros (o mejor dicho, de las subpartes del grupo)” (Lewin 1978:142-143). Lewin considera al grupo como un todo dinámico y constantemente sometido a la influencia de diversas fuerzas que también están en continuo cambio sin que por ello signifique que dejan de formar parte del todo.

Lewin propone en su Teoría del Campo que los individuos están motivados por sus propias necesidades y metas personales. Viven en un “espacio vital” subjetivo (campo) que al ser compartido con otros individuos se hacen interdependientes y crean un espacio común; de esta forma dejan de ser una mera colección de personas para constituirse en un grupo. Ahora bien, el espacio común es creado y mantenido por la cohesión del grupo, la atracción de los miembros hacia el grupo y el deseo de trabajar juntos para lograr una meta en común. La interdependencia entre los miembros y la cohesión del grupo son resultado de la comunicación y de la calidad y cantidad de las interacciones. Esto trae como consecuencia que el grupo recoja más activamente la información, se fomente la discusión, aumente el deseo de trabajar juntos, esté más satisfecho con el cumplimiento de las tareas encomendadas y finalmente sea más productivo.

En resumen diré que en la Teoría del Campo están involucrados constantemente tres factores conflictivos en equilibrio: las necesidades individuales de los miembros del

grupo, las metas colectivas y las limitaciones y demandas impuestas por el ambiente externo.

Sbandi (1990:73) hace una crítica a la Teoría del Campo de Lewin, señala que aunque ésta ha ofrecido una posibilidad real para estudiar el grupo, nada dice acerca de los presupuestos sobre los que se funda la interdependencia, las relaciones emocionales y los procesos inconscientes

Cartwright & Zander (1990:60) también definen al grupo en función a la interdependencia. Para ellos el grupo es:

Un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstas interdependientes en algún grado significativo. Así definido, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos.

Cartwright & Zander (1990) comentan que el conjunto de definiciones de grupo proporciona una lista de atributos que caracterizan al grupo. Afirman lo siguiente:

Entonces, es probable que cuando una serie de personas constituya un grupo, la caracterizará una o más de las siguientes afirmaciones: a) participan en interacciones frecuentes; b) se definen entre sí como miembros; c) otros los definen como pertenecientes al grupo; d) comparten normas respecto a temas de interés común; e) participan en un sistema de papeles entrelazados; f) se identifican entre sí como resultado de haber buscado en sus superegos el mismo objeto modelo o los mismos ideales; g) encuentran que el grupo es recompensante; h) persiguen metas promovedoramente interdependientes; i) tienen una percepción colectiva de su unidad; j) tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente. (p.62-63)

Munné (1979:151-152) presenta una lista muy semejante a la que proponen Cartwright & Zander. Está dividida en dos partes, la primera se refiere a las características de las personas como miembros de un grupo y la segunda señala aquéllas

propias del grupo que reflejan su unidad. Con respecto a la primera, señala que los miembros de un grupo se caracterizan por:

- a) Poseer una característica común con los demás miembros;
- b) Desempeñar un rol en el seno del grupo. Se trata de un rol interrelacionado con los restantes roles del grupo.
- c) Tener una posición o *status* grupal.
- d) Intentar unos objetivos comunes, afectivos o utilitarios, a través de su posición grupal.
- e) Regular sus acciones por un sistema común de pautas, normativas o modélicas, de comportamiento.
- f) Tener conciencia grupal, así como “conciencia objetiva intragrupal” es decir ser reconocido expresa o tácitamente como miembro por los demás miembros del grupo.

En cuanto a las características del grupo, señala que estos poseen:

- a) Una o varias finalidades –valores o intereses- específicas.
- b) Una estructura producto de las interrelaciones.
- c) Una organización más o menos formalizada
- d) Una permanencia temporal
- e) Una cierta integración o cohesión recíproca entre los miembros.
- f) “Conciencia objetiva intergrupala”, es decir, el reconocimiento de otros grupos de que existen como un grupo distinto y diferenciado.

Con base en las características anteriores Munné (1979:151) propone su definición de grupo: “Consiste en una pluralidad de personas, interrelacionadas por desempeñar cada una un determinado rol, definido en función de unos objetivos

comunes; más o menos compartidos y que interactúan según un sistema de pautas establecido”.

Otra definición de grupo, mucho más detallada y compleja es la presentada por Fisher (1980:37) quien define al grupo de la siguiente manera:

Un grupo es concebido como un sistema caracterizado por su estructura (patrón de relaciones entre los componentes en un punto determinado en el tiempo); por su función (las relaciones reguladoras, recurrentes del día a día entre los componentes a través del tiempo); y su evolución (los cambios continuos de estructura y de función durante un largo período)... un grupo es una colección de personas individuales cuyos comportamientos comunicativos, específicamente las acciones, las interacciones y las dobles interacciones, se hacen inter-estructurados y repetitivos en la forma de patrones predecibles.

Esta definición parte de la Teoría de Sistemas, según Fisher (1980:19) “un sistema puede ser definido simplemente como una entidad que se comporta como entidad debido a la interdependencia de las partes que lo componen”. Es decir, con esto se afirma el principio de la no-sumatividad. El grupo es más que la suma de las partes. Los componentes del grupo, en este caso los miembros que lo integran, se comportan colectivamente porque existe una interdependencia entre ellos.

La definición de grupo propuesta por Fisher contempla que el grupo como sistema se caracteriza por poseer tres elementos: la estructura, la función y la evolución. Cada uno de estos elementos es definido en función al tiempo: cómo se encuentra la estructura en un momento dado, cuál es la función del día a día, cómo se construye la “historia” en el transcurso de la actividad del grupo. Es decir, el grupo se contempla como un proceso dinámico. Se encuentra en un continuo cambio.

La definición de Fisher también presupone que se cumplan en el grupo ciertas condiciones. En conjunto Fisher(1980:17) las denomina como el “principio de grupalidad” y permiten distinguir a un grupo de una colección de individuos. Además,

proveen, según afirma Fisher, un mejor entendimiento de la naturaleza de un grupo. El grupo por tanto debe:

- a) Contar con un número suficientemente pequeño para que todos los integrantes sean conscientes uno de otro.
- b) Poseer un propósito que haga a los miembros mutuamente interdependientes.
- c) Existir un sentido de pertenencia o membresía de tal forma que los integrantes se identifiquen unos a otros como miembros del grupo.

Con respecto a los miembros del grupo, éstos deben de:

- d) Interactuar oralmente de tal manera que un miembro influya en el otro. (Aunque no toda la interacción sea oral, sí debe de considerarse como una característica importante de un grupo de discusión la influencia recíproca ejercida por hablar).
- e) Basar su comportamiento en normas y procedimientos aceptados por todos los miembros.

Estas cinco características sirven de base para que Fisher proponga su definición de grupo. Por ejemplo, con relación al tamaño, Fisher (1980:25) afirma que, dada la naturaleza de los grupos, no es posible fijar el límite en donde un grupo, por la cantidad de miembros que lo integran, deja de serlo y se convierte en una organización. Fisher se limita a declarar que “el grupo debe ser suficientemente pequeño para que cada miembro sea capaz de conocer y reaccionar ante cualquier otro miembro”. Con respecto al número mínimo de integrantes, Fisher estipula que el grupo, al menos debe de incluir tres personas y añade que aunque una diada es similar en muchos aspectos a un grupo, es un sistema social mucho más simple, menos complejo. La diada es una forma de intercambio altamente inestable porque todo depende de la continuidad de las reacciones de una sola persona. Cualquier miembro en una diada puede detener toda la

interacción simplemente rehusando el hacerlo. En un grupo de tres no es posible que una sola persona tenga el poder de destruir o interrumpir completamente el sistema social. Fisher (1980:26) sugiere que otra diferencia significativa entre un grupo y una diada es el sentimiento de identificación con el sistema mayor. Sentimiento que difícilmente se presenta en una diada.

Fisher utiliza para definir el grupo el enfoque comunicativo. Es decir, es apartir de la comunicación y en función a ella que se explica la realidad de los grupos. Fisher (1980:14) considera que el grupo, independientemente del tamaño que tenga no puede ni debe existir sin comunicación entre sus miembros. Para Fisher, la comunicación mantiene a los seres humanos juntos en una relación de grupo y es a través de la comunicación y solamente por ella que los miembros cumplen con los propósitos de grupo.

¿Qué es lo que para Fisher comprende la comunicación? Fisher (1980:94) responde esta pregunta al afirmar que “los elementos más significativos de la comunicación son las relaciones entre los miembros del grupo más que los sentimientos interiorizados, las actitudes, las emociones, o las creencias de los miembros individuales”. Es decir, que se considera a la interacción como el elemento más significativo de la comunicación.

Fisher (1980) propone utilizar los términos comunicación e interacción en forma intercambiable. Afirma que ambos se refieren a un mismo proceso y que deben ser considerados como sinónimos. Fisher considera que la comunicación contiene una dimensión estructural y otra funcional que corresponde a la estructura y a la acción, es decir, a las dimensiones espacial y temporal de la comunicación. De acuerdo con la dimensión estructural, la comunicación consiste en la recepción y transmisión de mensajes a través de canales. Están incluidas aquí las nociones de retroalimentación o

“feedback” y de red (patrones de comunicación que ligan a un miembro del grupo con otro). La dimensión funcional o “pragmática”, como la llama Fisher, consiste en:

Pensar en las funciones realizadas por un mensaje o una unidad de comunicación. Esto es: ¿qué es lo que la acción hace en el proceso comunicativo? Más allá de la gramática de las oraciones y de los significados de las palabras está la noción pragmática de cómo la acción funciona en las situaciones comunicativas, como por ejemplo, una fanfarronada, una amenaza, una súplica o una expresión de intimidad.

Es decir, un mismo mensaje puede cumplir con diferentes funciones: por citar algunas, puede servir para interpretar, para clarificar, para modificar, para llegar a un acuerdo o para disentir.

¿Qué es lo que Fisher entiende por acto, interacción y doble interacción? Fisher (1980:106) los define de la siguiente manera:

El “acto” es la contribución a la discusión de un solo individuo. Un acto que sigue a otro acto (es decir, un par de actos) se llama “interacción”. Por lo tanto una interacción está compuesta de dos actos contiguos. Una “doble interacción” es una combinación de tres actos contiguos en una secuencia de interacción. El miembro A emite un acto (un simple acto), que es seguido por un acto proveniente del miembro B (por lo tanto, forma una interacción) que a su vez es seguida por un tercer acto del miembro A (una doble interacción).

Ahora bien, Fisher se refiere particularmente a los actos comunicativos y los caracteriza de la siguiente manera: Fisher (1980:20) afirma que son el único medio por el que una persona puede influir en otra. En Fisher (1980: 94-96) añade que la única manera para que dos personas puedan establecer una relación una con otra es actuar, es involucrarse en acciones comunicativas. Cualquier acto comunicativo, cualquier comportamiento que realice una persona está basado en una elección entre un número amplio de posibles acciones. Es decir, cada uno de nosotros posee un repertorio de comportamientos capaz de ser ejecutado en cualquier momento. Esto supone tener la

posibilidad de decidir libremente; sin embargo aunque tenemos esa capacidad, aunque contamos con libre voluntad para actuar, este hecho no implica que nuestra elección sea azarosa, es decir, afirma Fisher, no nos comportamos de una manera caprichosa sino que lo hacemos basándonos en lo que consideramos ser apropiado en una situación dada. Nuestro repertorio de elecciones está limitado en el sentido de que muchas alternativas son eliminadas y por tanto no están disponibles para ser elegidas en una determinada situación. El origen principal de estas limitaciones, en nuestros comportamientos, es la interacción previa. Las limitaciones resultan de nuestras elecciones de comportamiento pasadas durante la interacción así como del comportamiento pasado de otros.

Ahora bien, Fisher (1980) considera que la relación comunicativa cambia conforme ocurre el proceso de interacción. Afirma que cada comunicador aprende rápidamente cuáles son los comportamientos adecuados para una situación determinada y cuáles otros son inapropiados. Si la comunicación continúa por un tiempo suficiente, la interacción tiende a estabilizarse rápidamente.

Otro de los autores que más ha influido en el estudio de los grupos y que también utiliza a la interacción como elemento central para definir el grupo es Robert F. Bales. Véase en particular Bales(1950), Parsons; Bales & Shills (1970), Bales & Cohen (1979) y más recientemente Bales (1999). Para poder entender cuál es la aportación de este autor es necesario referirse someramente al funcionalismo de Parsons, en concreto a las características de la acción social y de los sistemas sociales. Véase: Parsons; Bales & Shills (1970) y Morales (1985).

Con relación a la acción social, las personas o actores tratan de realizar acciones para conseguir un cierto estado final, como por ejemplo llegar a una meta. Los actos de

las personas no suelen ser actos aislados sino que se interrelacionan uno con otro de tal forma que se constituyen en sistemas de acción. Hay tres tipos de sistemas:

- a) **El sistema de personalidad.** Consiste en relacionar los actos con las necesidades de los individuos; el análisis de este sistema tiene como objetivo comprender cómo la conducta de un actor se relaciona con sus necesidades o motivaciones individuales.
- b) **El sistema social.** Consiste en las redes complejas de interacciones desarrolladas por los actores. El objetivo del análisis de este sistema consiste en comprender cómo la conducta de un actor se relaciona con los problemas funcionales del grupo, es decir, lo que es preciso hacer para que el grupo persista.
- c) **El sistema cultural.** Son sistemas de “símbolos con sentido”. Son tres los sistemas culturales: 1) sistemas de ideas y creencias: que proporcionan soluciones a los problemas cognitivos; 2) sistemas de símbolos expresivos: que ayudan a la persona a expresar sus emociones y 3) sistemas de valores: que le ayudan a resolver dificultades de evaluación. En general los sistemas culturales proporcionan orden al sistema social, le dan consistencia y estabilidad ya que los actores al interiorizar estos sistemas culturales los individuos conocen las metas que deben alcanzar, las normas que deben de cumplir y si un comportamiento se aleja o no de lo establecido.

A lo anterior hay que agregar que los sistemas sociales cumplen cuatro “imperativos funcionales” que son:

- a) **Obtención de metas.** Todo sistema social, así como cualquier actor, se encamina hacia la obtención de alguna meta. En los sistemas más complejos

existen varias metas, aunque no todas tendrán la misma importancia, que deben de cumplirse con los recursos disponibles.

- b) **Adaptación.** Se refiere al problema de distribuir los recursos, que son escasos, de una forma que facilite la obtención de metas.
- c) **Mantenimiento de pautas.** Se refiere a la necesidad de que los sistemas sociales conserven sus pautas estructurales y sus valores culturales.
- d) **Integración.** Se refiere al énfasis que se pone en asegurar que las diversas partes componentes del sistema social funcionan de una forma coordinada.

Ahora bien, de acuerdo con Bales (1950), el grupo pequeño por el hecho de estar compuesto por una pluralidad de personas que interactúan entre sí y que reaccionan frente a una situación externa, posee las siguientes características:

- a) Los integrantes del grupo tienen problemas comunes de tarea. Esto se debe a que persiguen una meta en común.
- b) Los integrantes del grupo tienen problemas de relaciones sociales y emocionales debido al contacto mutuo.

Se está hablando de dos dimensiones, la primera se refiere a los requerimientos que deben de cumplirse y que son exigidos por la tarea misma; es decir, todo aquello que los integrantes del grupo tienen que realizar para cumplir la meta. La segunda dimensión tiene que ver con las relaciones interpersonales; se refiere a los problemas socio-emocionales que surgen como consecuencia de los desacuerdos entre los miembros y que surgen también de la tensión que se crea al enfocarse en resolver la tarea y no en las relaciones intragrupalas. Normalmente la energía socio-emocional viene acompañada de actividades positivas como bromear, premiar a los miembros por buenas ideas, contar chistes, etc. pero también viene acompañada de actividades negativas como la expresión de frustración, o incluso de agresión en contra de otros lo

que genera conflictos. Ahora bien, si estos conflictos socio-emocionales no son abordados de tiempo en tiempo, la tensión puede ir en aumento e incluso inhibir la habilidad del grupo para hacer su trabajo. Bales sugiere que deben de irse alternando la satisfacción de las necesidades propias de la tarea y las necesidades socio-emocionales, de tal forma que se logre el equilibrio.

Para Bales los grupos se encuentran constantemente bajo la influencia de presiones que provienen tanto del exterior, que son aquéllas que emanan del sistema más amplio en donde se encuentran los grupos, como del interior que son aquéllas que resultan de la interacción entre los miembros del grupo. Ahora bien, los grupos se esfuerzan por mantener un equilibrio, un balance entre las fuerzas externas e internas.

Bales sostiene que el grupo en orden de asegurar su viabilidad y el lograr conseguir sus metas debe de sobrellevar cuatro “problemas funcionales”. Estos recuerdan a los “imperativos funcionales” vistos con anterioridad. Son los siguientes:

- a) **Adaptación.** Consiste en ajustarse a las condiciones que surgen del ambiente externo y al sistema social.
- b) **Control instrumental.** Consiste en la remoción o manejo de aquellas barreras situacionales que afecten el logro efectivo de las metas.
- c) **Expresión emocional.** Consiste en el cultivo de sentimientos promotores (sentimientos de carácter positivo que ayudan a que se cumpla con la tarea, p.e. mostrar solidaridad) así como el manejo de las tensiones intragrupal y de otros sentimientos contraproducidos (aquéllos que impiden el que se cumpla la tarea, p.e. mostrar antagonismo).
- d) **Integración de actividades.** Consiste en la formación de la solidaridad intragrupal y de la unidad.

Bales también señala que la interacción provoca en el grupo una diferenciación interna de roles y se produce en cuatro líneas o dimensiones fundamentales:

- a) **Dimensión de acceso diferencial a los recursos.** Esto quiere decir que los recursos no siempre son repartidos en forma igualitaria. Por ejemplo el acceso a la información o el tiempo de intervención en el grupo.
- b) **Grado diferencial de control sobre las personas.** Al haber división del trabajo surge la necesidad de coordinar los diversos esfuerzos que, de otra forma, estarían destinados al fracaso.
- c) **Grado diferencial de *status* en una escala de jerarquía o prestigio.** Implica la tendencia a evaluar a las personas que integran el grupo en cuanto a la medida en que contribuyen a que el grupo obtenga sus metas y en la medida en que mantiene las normas de las que depende la seguridad emocional de los demás.
- d) **Grado diferencial de solidaridad o identificación con el grupo.** Se refiere al grado de cohesión y al sentimiento de pertenencia al grupo.

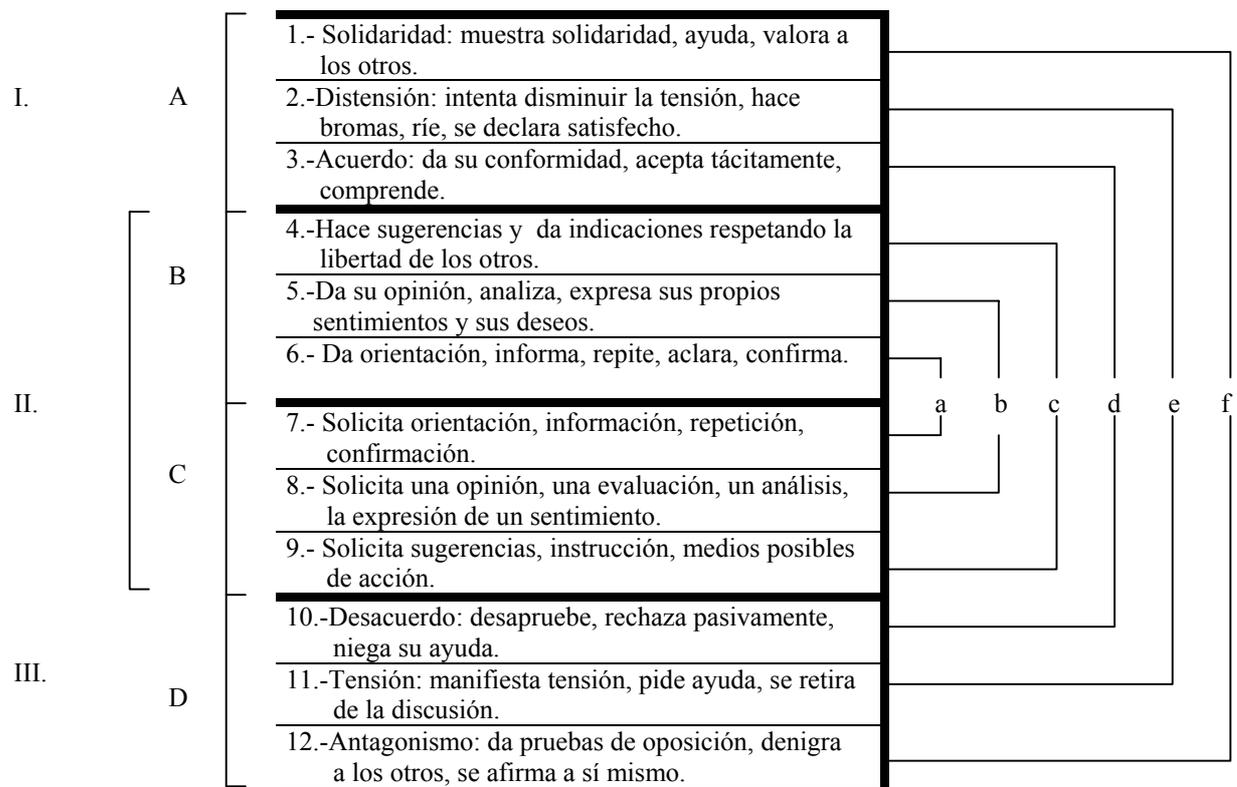
La aportación de Bales no se reduce solamente a ofrecer una teoría sobre el grupo basada en la interacción sino que también propone un método de observación de grupos pequeños, éste aparece en Bales (1950) y se denomina: “Interaction Process Analysis” (Análisis del Proceso de Interacción). Consiste en un conjunto de métodos que tienen como propósito la observación de la interacción social de grupos pequeños en una situación de cara a cara.

Bales considera que todos los actos de los integrantes del grupo son, en principio, observables y pueden ser analizados en relación con su impacto o efecto sobre los demás miembros del grupo o sobre el sistema. A través de observadores es posible codificar todos los actos, tanto a los que se refieren a la tarea (dimensión de la tarea)

como al contenido relacional de las transacciones verbales y no verbales (dimensión socio-emocional), que ocurren en la interacción del grupo. De esta forma se obtiene información sobre qué tipos de problemas tienen más importancia en el grupo; quiénes son las personas que causan con mayor frecuencia esos problemas; quiénes son, por el contrario los que tratan de solucionarlos; qué tipo de solución predomina; cómo evoluciona el grupo en el acercamiento a esa solución.

Bales propone un sistema de 12 categorías que sirven para clasificar cada uno de los actos durante la interacción. Son las siguientes:

CATEGORÍAS DE BALES PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERACCIÓN



CLAVE:

I.	Zona socioemocional positiva A: Reacciones positivas	a Problemas de comunicación b Problemas de evaluación
II.	Zona neutra de la tarea B: Respuestas C: Preguntas	c Problemas de influencia d Problemas de decisión e Problemas de tensión
III.	Zona socio-emocional negativa	f Problemas de integración

Tomado de Robert F. Bales (1950:9)

Posteriormente Bales cambia estas doce categorías y propone un nuevo sistema de observación de grupos denominado SYMLOG. Véase Bales & Cohen (1979) y Bales (1999). SYMLOG es el acrónimo de “Systematic Multiple Level Observation of Groups” (Observación de Grupos Sistemática Multinivel). Bales (1999:5-6) refiere que se trata de “una integración amplia de los hallazgos y teorías provenientes de la psicología, psicología social y la sociología” consiste en “llevar un registro efectivo de cada uno de los actos de comportamiento que ocurren en un contexto mayor, que es parte de un campo de influencias interactivo”. Este método es sistemático, afirma Bales (1999) porque el marco conceptual en el que se basa es fundamental, comprensivo y bien estructurado, está basado en una investigación de más de cuarenta años. Es multinivel porque son varios los métodos de medición que existen para ser aplicados en propósitos específicos tales como el comportamiento individual, incluyendo aspectos psicológicos internos como las percepciones, las actitudes, los valores y los conceptos; también comprende el comportamiento no verbal y los contenidos de valor de la comunicación. La aplicación del SYMLOG permite un mayor entendimiento de las dinámicas internas de las personalidades individuales; de las relaciones entre los miembros de un grupo; de las tendencias del grupo como un todo; de los efectos de la cultura organizacional sobre los grupos de trabajo.

Aunque no es el objeto de trabajo el describir en detalle en qué consiste este método de observación de grupos quiero citar la lista de 26 “categorías” propuesta por Bales.

LISTA DE VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

- 1 **U** Éxito financiero individual, prominencia personal y poder.
- 2 **UP** Popularidad y éxito social, ser querido y admirado.
- 3 **UPF** Trabajo en equipo activo dirigido a metas comunes, unidad organizacional.
- 4 **UF** Eficiencia, administración imparcial estricta.
- 5 **UNF** Reforzamiento activo a la autoridad, reglas y regulaciones.
- 6 **UN** Tenacidad, asertividad auto-orientada.
- 7 **UNB** Vigoroso, individualismo auto-orientado, resistencia a la autoridad.
- 8 **UB** Se la pasa bien, renuncia a la tensión, control relajante.
- 9 **UPB** Protege a los miembros menos capaces, provee ayuda cuando se necesita.
- 10 **P** Igualdad, participación democrática en la toma de decisión.
- 11 **PF** Idealismo responsable, trabajo colaborativo.
- 12 **F** Conservador, establecido, formas “correctas” de hacer las cosas.
- 13 **NF** Reprime sus deseos individuales por las metas organizacionales.
- 14 **N** Auto-protección, primero el interés personal, auto-suficiente.
- 15 **NB** Rechazo de procedimientos establecidos, rechazo a la conformidad.
- 16 **B** Cambia a nuevos procedimientos, diferentes valores, creatividad.
- 17 **PB** Amistad, placer mutuo, recreación.
- 18 **DP** Confianza en la bondad de otros.
- 19 **DPF** Dedicación, confianza, lealtad a la organización.
- 20 **DF** Obediencia a la cadena de mando, complaciente con la autoridad.
- 21 **DNF** Auto-sacrificio si es necesario para alcanzar las metas organizacionales.
- 22 **DN** Rechazo pasivo a la popularidad, va solo.
- 23 **DNB** Admite el error, aparta del esfuerzo.
- 24 **DB** No-cooperación pasiva con la autoridad.
- 25 **DPB** Satisfacción, se lo toma con calma.
- 26 **D** Renuncia a sus necesidades personales y deseos, pasividad.

Clave:

U	=	Upward (arriba)	=	Valores de dominación
D	=	Downward (abajo)	=	Valores de sumisión
P	=	Positivo	=	Valores de comportamiento amigable
N	=	Negativo	=	Valores de comportamiento no amigable
F	=	Forward (adelante)	=	Valores de aceptar la orientación a la tarea de la autoridad establecida
B	=	Backward (atrás)	=	Valores de oponerse a la orientación a la tarea de la autoridad establecida

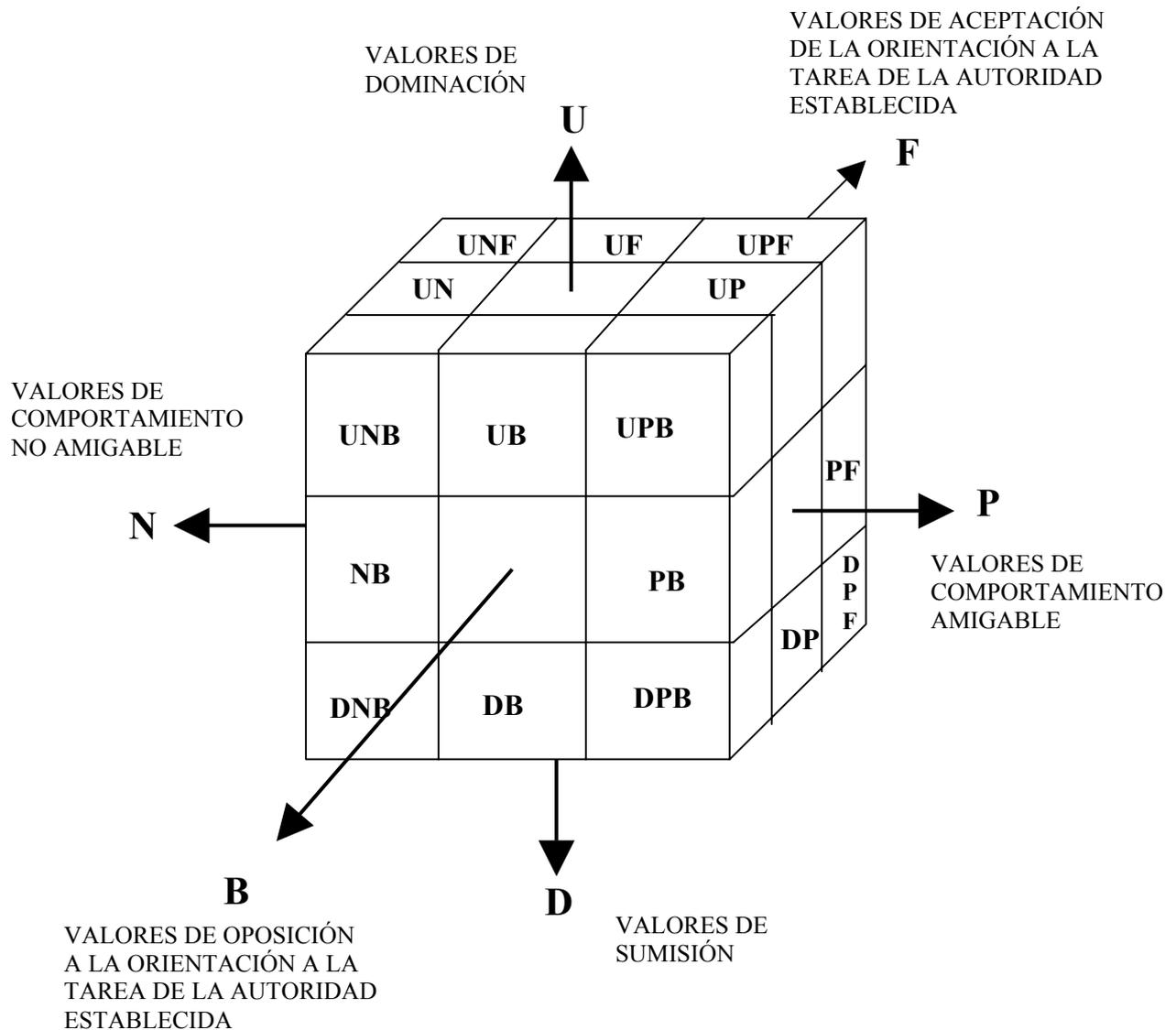
Tomado de Bales (1999:9.10)

Las siglas U, D, P, N, F, B y sus combinaciones (p.e. **UPF**) corresponden a la posición que tiene una persona dentro de un diagrama de cubo. Esta posición es consecuencia de la aplicación de varios cuestionarios en donde se ubica a la persona de acuerdo a cómo es esa persona, cómo se percibe a sí misma y cómo es percibida por los demás. Todo esto es de acuerdo a un sistema bipolar de tres características fundamentales:

- 1.-Dominación *versus* Sumisión
- 2.-Amigable *versus* No amigable
- 3.-Aceptación *versus* No aceptación de la autoridad

Esto opera de tal forma que una persona UPF es aquella que tiene unos valores de dominación altos, que acepta la autoridad y que sigue un comportamiento amigable. Para que quede más clara esta explicación presento a continuación el Diagrama de Cubo del SYMLOG diseñado por Bales y su grupo consultor.

DIAGRAMA DE CUBO DEL SYMLOG



Tomado de Bales (1999:9)

1.2 GRUPO: PERSPECTIVA SUBJETIVISTA

Dejando a un lado la propuesta de Bales quisiera referirme a un acercamiento del grupo distinto al que hasta ahora se ha hecho. Es decir, las definiciones de grupo y su conceptualización se han centrado en los elementos estructurales, la teoría de sistemas y

la interacción. Sin embargo existen otras formas de ver al grupo que pueden enmarcarse dentro del “subjetivismo”. Es decir, la conceptualización de grupo está en función de cómo es percibido por los miembros que lo integran y cómo es percibido por otros grupos.

Por ejemplo Bar-Tal (1990:41) define al grupo como: “una colección de individuos con un sentido definido de membresía y con creencias compartidas, incluyendo creencias de grupo; que regulan su comportamiento al menos en asuntos relacionados con la colectividad”. Aclara Bar-Tal que esta definición comprende una variedad de grupos de distintos tamaños y tipos entre los que se encuentran: los grupos pequeños, las asociaciones, las organizaciones, los partidos políticos, los grupos religiosos, los grupos étnicos e incluso las naciones. Además señala tres condiciones necesarias para que un colectivo sea un grupo:

- a) Los individuos de un colectivo deben definirse a sí mismos como miembros del grupo.
- b) Deben compartir sus creencias, incluyendo las creencias de grupo.
- c) Debe haber cierto grado de actividad coordinada en el grupo.

Bar-Tal no restringe su definición a grupos pequeños pero sí enfatiza el papel que tienen las creencias para el grupo. Afirma que:

Una variable significativa que determina el *status* de las creencias de un grupo es la importancia del grupo para los miembros del grupo. Los grupos son importantes y las creencias del grupo llegan a ser centrales en el repertorio de los miembros de grupo cuando satisfacen las necesidades de los miembros del grupo. (p.42)

Añade que las creencias de grupo son centrales a los miembros del grupo en la medida en que los miembros del grupo confíen en dichas creencias o en qué tan funcionales sean para los individuos o el grupo.

Bar-Tal (1990:36) define las creencias de grupo como “aquellas convicciones que los miembros del grupo a) están conscientes que ellos comparten y b) consideran que definen su ‘grupalidad’ ”. Normalmente el contenido de las creencias compartidas por el grupo se refiere a la identidad del grupo, a los mitos, a las metas, a los valores, a la ideología, a las normas, a la tradición o a la historia. Además, de acuerdo con la segunda condición, las creencias de grupo son aquéllas que definen la esencia de grupo y proveen una razón para el sentimiento de pertenecer al grupo. Proveen las bases cognitivas para que los miembros de un grupo se perciban unidos en una misma entidad. Es decir, estas creencias sirven en la creación del grupo y sirven también como punto de unión durante la existencia del grupo. Las creencias de grupo sirven como la razón de ser de un colectivo de individuos para que se llamen a sí mismos como grupo, como una entidad. Afirma Bar-Tal (1990:37) que la creencia fundamental del grupo consiste en creerse “somos un grupo”. Si los individuos no comparten esta creencia, entonces ellos no se considerarán a sí mismos como miembros de ese grupo. Afirma que la conciencia de los individuos de que ellos son miembros del grupo determina la existencia del grupo. Incluso aunque externamente se trate a estos individuos como grupo y sean percibidos como tal si la creencia de formar el grupo no es compartida entonces cabe la posibilidad de que los individuos acepten la creencia externa y cambien su propia creencia reconociéndose como grupo o que los individuos no acepten la creencia exterior y por lo tanto no se consideren grupo.

Debe de aclararse que no basta solamente con definirse como grupo y compartir esta creencia con otros individuos sino que debe también haber un cierto grado de actividad coordinada. Afirma Bar-Tal (1990:42) que existe en el grupo “una necesidad de formar creencias de grupo adicionales que definan la naturaleza de la ‘grupalidad’ y desarrollar una actividad coordinada que refleje interdependencia”.

Turner (1987:1) propone una definición de grupo semejante a la propuesta por Bar-Tal. Lo hace de la siguiente manera:

Descriptivamente hablando, un grupo (...) es definido como aquél que es psicológicamente significativo para sus miembros, al que ellos se refieren a sí mismos subjetivamente por comparación social y por la adquisición de normas y valores (p.e. aquél con el que ellos se comparan para evaluarse a sí mismos, sus habilidades, realizaciones, opiniones, etc. y con respecto al cual ellos toman sus reglas, estándares y creencias acerca de las actitudes y conductas apropiadas), aquél que privadamente acepta la membresía y que influye en sus actitudes y comportamiento.

Es decir, el grupo es definido en función a lo que representa para los miembros. La pertenencia al grupo confiere al miembro que lo integra ciertas características que lo hacen que se distinga con respecto a los miembros de otros grupos. Esto es por comparación social. Al pertenecer al grupo se adquieren una serie de normas y valores que son propios solamente de ese grupo y que además definen las actitudes y el comportamiento que deben realizar aquéllos que integran el grupo. La posición de Turner contempla el reconocerse como miembro de un grupo y actuar en consecuencia con él. Es una forma de auto-categorización. Por ejemplo: el afirmar “soy musulmán” implica en primer lugar que pertenezco a tal grupo y por consecuencia comparto una serie de valores culturales, religiosos, sociales, que me hacen distinguirme de otros grupos. Es decir, estoy afirmando que no soy católico, ni budista. La afirmación “soy católico” o “soy musulmán” también tiene connotaciones de valor, socialmente, puede ser considerado como positivo o negativo. Es decir, también tiene connotaciones en cuanto a cómo es percibido por los demás o por otros grupos. Esto lo desarrollan ampliamente Turner & Giles (1984) y Tajfel (1984) cuando hablan de los estereotipos y la categorización.

Turner & Giles (1984:173) refieren que los estereotipos son:

Ciertas generalizaciones a las que llegan los individuos. En gran medida tienen su origen en, o son un ejemplo del, proceso cognoscitivo general de la categorización. La función principal de este proceso es la de simplificar o sistematizar, para lograr la adaptación cognitiva o de la conducta, la abundancia y la complejidad de la información recibida del medio por parte del organismo humano.

Los estereotipos son imágenes mentales muy simplificadas que surgen como consecuencia de categorizar. El término categorizar significa agrupar, formar grandes clases, de tal manera que a través de la categoría se pueda identificar rápidamente el objeto clasificado. Al categorizar se le atribuyen contenidos ideológicos y emocionales. Por ejemplo, una categoría es designar a una persona como europeo, americano, africano o asiático. Estas categorías implican el señalar que los miembros de cada grupo, de acuerdo a una imagen generalizada, comparten características comunes (el color de la piel, el tipo de pelo, los rasgos físicos, etc.) que los hacen pertenecer a una categoría y no a otra. Frecuentemente en la categorización se encuentra implícita la valoración, positiva o negativa con respecto al grupo. Cuando esta categorización tiende a generalizarse socialmente estamos hablando de estereotipos y ésta es una forma de adaptarse al medio ambiente. Por eso Turner & Giles (1984:174-175) afirman que “los estereotipos como instrumentos ayudan a los individuos a defender o preservar su sistema de valores” argumentan que “contribuyen a la creación y mantenimiento de ideologías de grupo que explican y justifican una diversidad de acciones sociales” y “ayudan a conservar y crear diferenciaciones positivamente valoradas de un grupo respecto de otros grupos sociales”.

1.3 TIPOS DE GRUPOS

Anzieu & Martin (1971: 22-33) presentan los siguientes tipos de grupos humanos:

- a) **Muchedumbre:** consiste en varios centenares o incluso millares de individuos reunidos en el mismo lugar, sin haber tratado explícitamente de reunirse. Según Anzieu & Martin (1971:24), se distingue la muchedumbre de la masa en que con éste último se designan “todos los fenómenos de psicología colectiva que se refieren a un número aún mayor de personas que no están físicamente juntas, ni podrían estarlo: quienes siguen la moda, la opinión pública, los rumores...”.
- b) **Banda:** es cuando los individuos se reúnen voluntariamente, por el placer de estar juntos, por búsqueda de los semejantes. La banda ofrece a sus miembros la seguridad y el soporte afectivos de que carecen. “La banda se hace durable si se transforma en un grupo primario pero entonces cambia de características: afianza los valores comunes (por ejemplo, antisociales), concede privilegios a la lealtad y la solidaridad de sus miembros, distingue sus roles, fija objetivos diferentes de la complacencia colectiva en sí misma”. (p.25-26). Ejemplo de esto sería una banda de compañeros de escuela que se convierte en una sociedad comercial.
- c) **Agrupamiento:** “Cuando las personas se reúnen en número pequeño, mediano o elevado (varias decenas o centenas, raramente varios millares), con una frecuencia de reuniones más o menos grande, con una relativa permanencia de los objetivos en el intervalo de las reuniones...” (p.27). Los objetivos del agrupamiento responden a un interés común de los miembros.

Fuera de la realización de los objetivos que surgen de este interés, los miembros no tienen relaciones ni contactos. Ejemplos: sindicato, partido, patronato.

d) **Grupo primario o grupo pequeño:** Munné (1979:154) señala que los grupos primarios se basan en la afectividad. Los miembros que los integran generalmente son muy pocos, tienden a intimar unos con otros, generan sentimientos de simpatía e identificación mutua. Ejemplos de estos grupos son la familia y los grupos de amigos. Munné (1979:155) sostiene que los grupos primarios cumplen ciertas funciones sociales como: a) atender a las necesidades psicológicas de sociabilidad, comunicación, intimidad, afectividad; b) operan como agentes sociabilizadores básicos; c) son instrumentos de conformidad y control sociales; d) tienden a compensar los inconvenientes de las organizaciones formales y grupos secundarios y e) sirven de mediadores entre las personas y las sociedades en que se encuentran inmersos. Anzieu & Martin (1971:28) resumen qué es un grupo primario al destacar las siguientes características:

- 1) Número restringido de miembros.
- 2) Prosección en común y de manera activa de los mismos objetivos.
- 3) Relaciones afectivas entre los miembros (simpatías, antipatías) que pueden constituir subgrupos de afinidades.
- 4) Firme interdependencia de los miembros y sentimientos de solidaridad.
- 5) Diferenciación de roles entre los miembros.
- 6) Constitución de normas, de creencias, de signos y de ritos propios del grupo (lenguaje y código del grupo).

Sbandi (1990:96), por su parte, afirma lo siguiente:

Como característica del grupo pequeño nosotros preferiríamos proponer la posibilidad de que cada miembro tenga una visión de conjunto de todo el entramado de interacciones y de los eventuales subgrupos que puedan surgir. En este caso serían grupos pequeños –o grupos sin más- aquellas figuras sociales en que tanto las interacciones de los miembros como el entramado total de interacciones son susceptibles de ser abarcados por cada uno de los miembros en una visión global.

Es decir, aunque en esta definición no se dé exactamente un número de integrantes del grupo pequeño, Sbandi aclara, más adelante, que existe una probabilidad muy alta de demostrar que tales grupos no pueden estar compuestos de más de cinco o siete miembros. Ahora bien, las condiciones de percibir globalmente a cada uno de los miembros, el hecho de reconocer cada una de las interacciones e identificar la posible existencia de subgrupos, en la práctica, pienso que resulta difícil que cada miembro del grupo logre conseguir este nivel de conciencia. ¿Qué ocurriría si se da el caso de que un miembro lo logra y otro no?

- e) **Grupo secundario:** Anzieu & Martin (1971:31) lo definen como “un sistema social que funciona regido por instituciones (jurídicas, económicas, políticas, etc.), dentro de un segmento particular de la realidad social (mercado, administración, deporte, investigación científica, etc.)”. Vendrell (1999:53) afirma que el grupo secundario tiene una medida más grande que el primario. Añade que las relaciones entre los miembros, por ejemplo en el caso de las organizaciones empresariales, normalmente se llevan a cabo a través de intermediarios. Dice que “los grupos secundarios están constituidos por un conjunto de personas que buscan conseguir metas determinadas

idénticas o complementarias y un conjunto de estructuras de funcionamiento que ordenan las relaciones mutuas entre las partes y que generalmente determinan el papel de las personas”. (p.53). Munné (1979:154-155) afirma que este tipo de grupos se basa en una organización formal, de la que dependen su unidad y su persistencia temporal. La solidaridad que pudiera haber entre sus miembros no nace de una afectividad ni es tan espontánea. Las relaciones entre los miembros son funcionales, es decir los miembros son importantes por el rol dentro de la empresa más que por su personalidad. El grado de intimidad intragrupal es muy reducido, y a menudo incluso inexistente. Los grupos secundarios tienden a ser grupos especializados en sus fines.

A continuación presento el siguiente cuadro que resume los rasgos propios de cada uno de los grupos presentados hasta ahora.

CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS HUMANOS

	Estructuración (grado de organización interna y diferenciación de los roles)	Duración	Cantidad de individuos	Relaciones entre los individuos	Efectos sobre las creencias y las normas	Conciencia de las metas	Acciones comunes
Muchedumbre	Muy débil	De algunos minutos a algunos días	Grande	Contagio de las emociones	Irrupción de creencias latentes	Escasa	Apatía o acciones paroxísticas
Banda	Débil	De algunas horas a algunos meses	Pequeña	Búsqueda del semejante	Refuerzo	Mediana	Espontáneas, pero poco importantes para el grupo
Agrupamiento	Mediana	De varias semanas a varios meses	Pequeña, media o grande	Relaciones humanas superficiales	Mantenimiento	Escasa a mediana	Resistencia pasiva o acciones limitadas
Grupo primario o Pequeño	Elevada	De tres días a diez años	Pequeña	Relaciones humanas ricas	Cambio	Elevada	Importantes, espontáneas; incluso innovadoras
Grupo secundario u organización	Muy elevada	De varios meses a varios decenios	Media a grande	Relaciones funcionales	Inducción por presiones	Escasa a elevada	Importantes, habituales y planificadas

**CUADRO “CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS HUMANOS”
PRESENTADO POR ANZIEU & MARTIN (1971:32)**

Anzieu & Martin aportan estas cinco categorías de grupo, sin embargo existen otras clasificaciones que es interesante revisar. Al respecto Sbandi (1990:95-102) propone una lista de clasificaciones de grupo. En ella destacan:

a) **Grupos “organizados”, “estructurados” y “formales” y sus contrarios.**

Los grupos “organizados” son aquéllos en que las funciones necesarias para realizar las tareas del grupo han sido ya distribuidas y aceptadas por sus miembros. En un grupo “no organizado” las funciones no son específicas de cada uno: pueden ser desempeñadas por diferentes miembros. Un grupo

estructurado es aquél cuyos miembros se han dado normas fijas, han repartido las funciones y cada uno ha aceptado la que le corresponde, con vistas a la consecución de la meta común. Los grupos formales son aquéllos cuya estructura depende hasta tal punto de otras instituciones, organizaciones o grupos, que difícilmente podría ser modificado sin que se llevasen a cabo reformas en los otros grupos e instituciones. Los grupos informales pueden disponer con mayor facilidad de sus estructuras y organización. Vendrell (1990:56) refiere que los grupos informales se caracterizan en que la interacción tiende a establecerse en forma espontánea sin pautas explícitas que la estructuren. Afirma que en la práctica no hay grupos totalmente formales e informales sino que se trata de un continuo en que teóricamente se colocan en cada uno de los extremos a los grupos formales y en el otro a los grupos informales de tal forma que un grupo en concreto correspondería a un punto dentro de esa línea según su grado de formalización.

- b) **Grupos “abiertos” y grupos “cerrados”**. Es una denominación especialmente usada por psicoterapeutas de grupo. Se refiere a la constancia o variabilidad de la estructura del grupo con respecto a sus miembros. Es decir, si el grupo está abierto o cerrado a nuevos miembros. La admisión de nuevos miembros supone a la vez un enriquecimiento y un posible riesgo.
- c) **Grupo “propio” y grupo “ajeno”**. Se trata de cómo los miembros consideran su grupo y el de los demás. Está muy ligada a los estereotipos.
- d) **Grupos de “pertenencia” y grupos de “relación” (o de “referencia”)**. Vendrell (1999:53) explica que El **grupo de pertenencia** es aquél en donde habitualmente se desarrolla nuestra existencia. Son grupos en los cuales ejercemos un papel. Cada individuo tiene ocasionalmente diversos grupos de

pertenencia como son: el grupo de familia, el grupo de amigos, el grupo de trabajo. Este tipo de grupo es importante porque de alguna forma define nuestra identidad social: indica qué somos y qué queremos hacer. El pertenecer a un grupo requiere, en ocasiones, redefinirnos y tiene también implicaciones en nuestra autoestima. El **grupo de referencia** es aquél que el sujeto toma como modelo; se identifica con sus opiniones; adopta sus actitudes y se comporta en otros grupos tomándolo como referencia. Este tipo de grupo varía de acuerdo a las diversas etapas de la vida, a las situaciones y no necesariamente coincide con alguno de los grupos de pertenencia actuales.

- e) **Grupos “homogéneos” y grupos “heterogéneos”**. Se refiere a determinados caracteres de los miembros de un grupo. Cuanto mayor sea el número de caracteres comunes mayor será la homogeneidad del grupo y viceversa.
- f) **Grupos “pasajeros” o “permanentes”**: según la duración en el tiempo.
- g) **Grupos “autónomos” o “dependientes”**: según el grado de dependencia de un grupo respecto de otras figuras sociales.
- h) **Grupos de “autoexperiencia” y grupos de “trabajo”**: El de autoexperiencia es aquél en que se reflexiona sobre el propio comportamiento de grupo y sus miembros. Shaw (1995:383-384) se refiere como grupos “experienciales” y afirma que son un tipo especial de grupo que se forma con un propósito explícito, que se supone podrá satisfacerse mediante la participación en un grupo. Añade que la característica esencial consiste en que sus miembros esperan beneficiarse de la experiencia grupal en sí misma. Ejemplos de este tipo de grupo son los T-groups (grupos de instrucción), grupos de sensibilización, grupos terapéuticos, grupos de

encuentro etc. Los grupos de trabajo se caracterizan por que tienen como objetivo principal realizar una labor de carácter productivo.

Vendrell (1999:52-60), además de los tipos anteriores, propone que existen dos clases de grupos formales: los grupos “**heterocentrados**” y los grupos “**autocentrados**”. Los primeros son aquellos grupos que dedican más energías y esfuerzos en cumplir con los objetivos de tarea que a la consideración o análisis de las relaciones que se establecen entre los miembros. En el caso de los “autocentrados”, la relación entre tarea y relaciones personales se invierte. La consideración o el análisis de las relaciones se constituye en la tarea del grupo.

Munné (1979) presenta una lista muy completa de los diferentes tipos de grupos. Se divide en dos grandes partes: la primera corresponde a los caracteres internos del grupo y la segunda se refiere a los caracteres externos.

TIPOLOGÍA DE LOS GRUPOS

Por los caracteres internos del grupo:

Punto de partida cuantitativo:

Microgrupos y macrogrupos (o pequeños y grandes grupos).

Puntos de partida cualitativos:

Relaciones intragrupales de contacto directo o indirecto

Primarios y secundarios.

Acceso de nuevos miembros:

Abiertos, semiabiertos, semicerrados y cerrados.

Objetivos grupales:

Grupos afectivos o de intimidad y grupos utilitarios.

Individuales o propiamente colectivos.

De fines familiares, educativos, económicos, religiosos, políticos, recreativos o culturales; más o menos específicos; únicos o múltiples (y en este caso, simultáneos o sucesivos);

A corto, medio o largo plazo.

Minoritarios y mayoritarios.

Ámbito territorial o espacial:

Internacionales, nacionales, regionales, provinciales, locales...

Organización:

Formales e informales.

- Equilibrio estructural:
 - Estables e inestables.
- Autoridad del líder:
 - Totalitarios, democráticos o liberales.
- Base de Formación:
 - Naturales y artificiales o creados.
 - Voluntarios o forzosos.
 - Biológicos, psicológicos (por la afectividad, el interés o la idea transpersonal) y nomológicos.
- Duración o permanencia:
 - Personales, transpersonales y efímeros (o paragrupos).

Por los caracteres externos del grupo:

- Relaciones intergrupales:
 - Grupos y subgrupos
 - Simple y compuestos
- Pertenencia:
 - Endogrupos y exogrupos (subtipo de estos últimos: alternativos).
- Referencia:
 - Positivos o negativos.
- Grado de conformidad social:
 - Conformes y desviados.
- Diferenciación social:
 - Horizontales y verticales.
- Grado de integración social:
 - Integrados, asimilados, marginados y marginales.

Tomado de Munné (1979:157-158)

Aunque la división entre caracteres internos y externos es artificial, porque en la realidad es difícil distinguir dónde comienza lo interno y dónde se convierte en externo, considero que metodológicamente es adecuada en cuanto a que permite identificar el tipo de grupo en función a su interrelación con otros grupos y con su entorno y no solamente clasificarlo por los procesos que ocurren dentro de él. Esto implica también la posibilidad de estudiar al grupo como una entidad compleja, distinta a ser simplemente una colección de individuos.

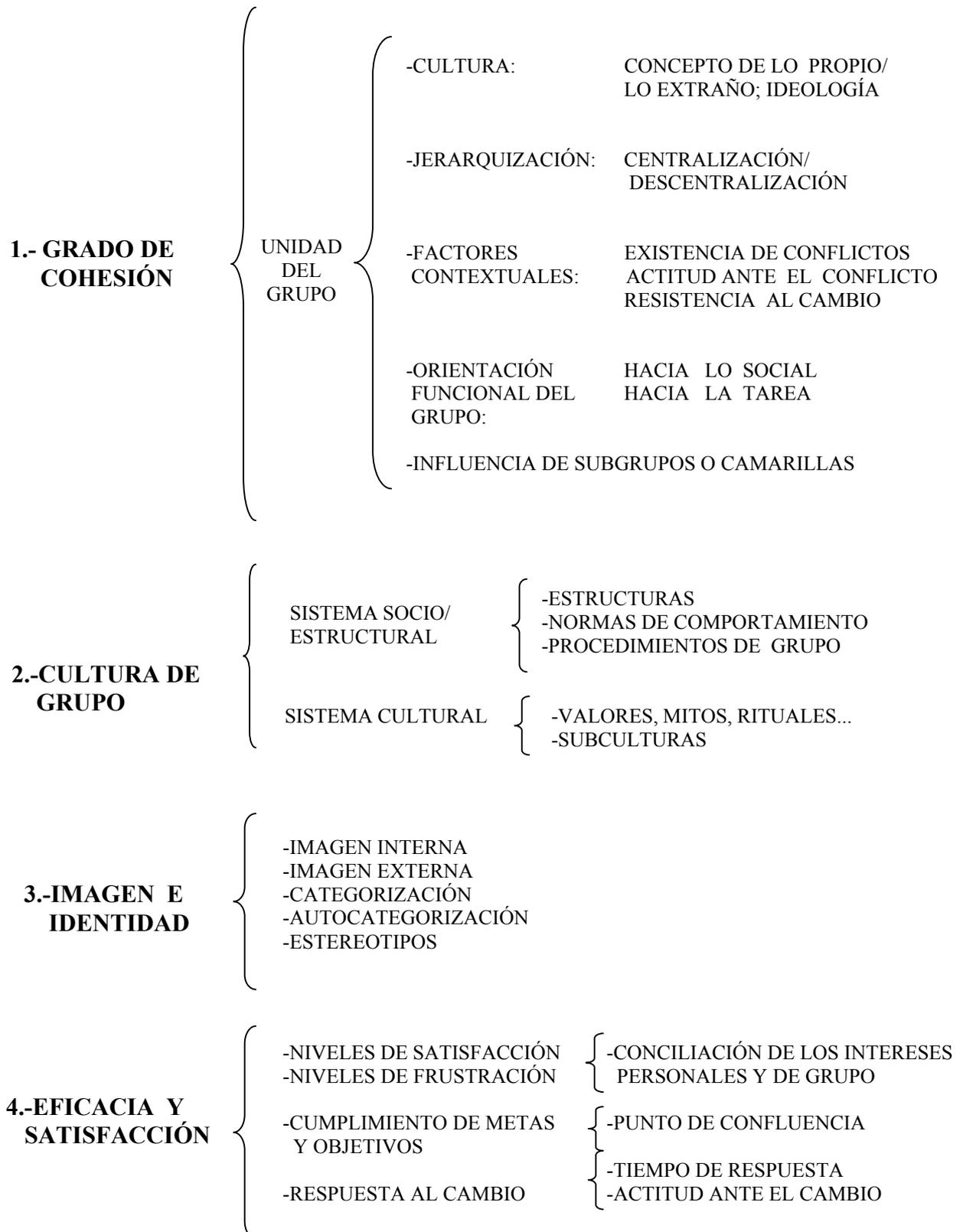
1.4 PROPUESTA PERSONAL DE ANÁLISIS DE GRUPOS

A continuación hago una propuesta personal de cómo analizar a los grupos. Para llevarla a cabo deben de tomarse en cuenta las siguientes consideraciones: a) el modelo es aplicable, preferentemente a grupos medianos o grandes; b) concibo al grupo como una entidad, es decir, como un todo distinto a la suma de sus partes; por lo tanto persigo como objetivo aplicar categorías que vayan más allá de lo individual; para fines prácticos llamaré a este tipo de categorías: supraindividuales; c) con este análisis no descarto la influencia que pudieran tener factores individuales como la personalidad de cada uno de los miembros, el grado de inteligencia o el nivel de formación; sin embargo considero más enriquecedor asumir esta influencia y elevar el análisis a categorías más amplias; d) la propuesta está abierta a nuevas aportaciones, no es definitiva sino que pretende ser sugerente sobre las posibilidades de estudio de los grupos.

El análisis consta de cinco categorías (véase el gráfico páginas siguientes):

- 1) La primera se refiere al **“Grado de Cohesión”**, a la unidad del grupo que se determina por al menos cinco elementos:
 - a) El **concepto de lo propio y de lo extraño**; el grupo define consciente o inconscientemente, en el nivel cultural, cuáles son los elementos que le son propios y actúa de acuerdo con ellos; todo aquello que no encaje con esta definición es “extraño” y por lo tanto no pertenece a él. Este dilema influye para que el grupo se abra o se cierre ante la influencia exterior. Grupos cerrados, en donde sus miembros demuestran una fuerte carga ideológica son reacios al cambio y demuestran una grado de unidad fuerte;

PROPUESTA DE ANÁLISIS DEL GRUPO



CONTINUACIÓN

5.-PROCESOS DE GRUPO

SOCIALES

- INDUCCIÓN
- SOCIALIZACIÓN
- INTEGRACIÓN
- EXCLUSIÓN

CULTURAL

- FORMALIZACIÓN DE LA CULTURA
- DIFUSIÓN DE LA CULTURA
- ADOPCIÓN DE LA CULTURA
- TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA

CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL GRUPO

- CREACIÓN DEL GRUPO
- MANTENIMIENTO DEL GRUPO
- DISGREGACIÓN DEL GRUPO

COMUNICACIÓN/ INTERACCIÓN

- INTERACCIÓN INTERPERSONAL
- SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA
- SISTEMA DE COMUNICACIÓN EXTERNA
- COMUNICACIÓN FORMAL/ INFORMAL
- COMUNICACIÓN NO VERBAL
- COMUNICACIÓN INTERGRUPAL

TAREA

- NEGOCIACIÓN
- TOMA DE DECISIONES
- PARTICIPACIÓN
- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
- ESTRUCTURACIÓN

- b) La **jerarquización**, me refiero en particular al grado de centralización o descentralización de la autoridad; grupos con un liderazgo fuerte tienden a ser autoritarios y mantienen una unidad muy estrecha al reducir la influencia de voces discordantes;
- c) Los **Factores contextuales**; se refiere a la influencia del ambiente o entorno del grupo; particularmente se aplica a la existencia de algún conflicto que provoque que los miembros del grupo se unan para resolverlo. Por ejemplo los países árabes que se unen ante el sentimiento de que es atacada su religión;
- d) La **Orientación funcional del grupo**: ligado a los puntos anteriores, consiste en la elección que sigue el grupo por cumplir con los objetivos o metas sin importar perjudicar a sus miembros o por el contrario velar por los intereses de los miembros a cambio de cumplir deficientemente las metas. Grupos cerrados, con liderazgos fuertes, normalmente tienden hacia la tarea; el cumplir la meta se convierte en **LA** prioridad y todo lo demás no importa. Esta situación requiere un grado de cohesión bastante alto. Ejemplo de esto es el ejército;
- e) La **Influencia de subgrupos o camarillas**; la existencia de camarillas o grupos informales es evidencia de la variedad y riqueza cultural (por la presencia de subculturas); sin embargo es fuente de posibles conflictos si no existe un equilibrio en las relaciones de poder y si no se comprende que es inevitable que los grupos informales existan; que cada uno de ellos tiende a mantener su “individualidad” al defender su propia cultura y al cuidar sus

fronteras; que satisface en mayor o en menor medida alguna necesidad de los miembros; lo que lo hace en ocasiones ser más importante que el grupo que le dio origen e incluso competir con él. El resultado final, si no se maneja adecuadamente, es la fragmentación y la pérdida de unidad.

2) La segunda categoría de análisis es la **“Cultura de Grupo”**: La he dividido en dos, la primera corresponde al sistema socio-estructural que consiste en el conjunto de estructuras, normas y procedimientos; la segunda es el sistema cultural; en él están comprendidos el conjunto de valores, los ritos, mitos..., todos aquellos rasgos que son particulares del grupo, que lo identifican como tal y que sirven como distintivos frente a otros grupos. Ahora bien, debe de recordarse que se incluye dentro del concepto “cultura” el conjunto de subculturas correspondientes a los grupos informales o camarillas y que también tienen una repercusión en la cultura general. Finalmente quiero señalar que el sistema cultural sirve como referente en la adquisición de la identidad.

3) La tercera categoría es la **“Imagen e identidad”**; la imagen consiste en la representación de aquello que distingue al grupo; es la representación formal y gráfica de la cultura; la identidad consiste en la apropiación y aceptación de la cultura por parte de los miembros del grupo, lo que representa para ellos mismos y frente a otros grupos; la identidad indica quién soy yo como integrante del grupo y quién es el grupo distinto a los demás.

4) La cuarta categoría es **“Eficacia y satisfacción”**. La eficacia consiste en cumplir con la meta u objetivo por el que el grupo fue creado; es decir, existe lo que yo denomino como “punto de confluencia”; es el elemento aglutinante; aquello que hace

que varios individuos acepten “renunciar” a su individualidad para integrarse a formar parte de un grupo; es la razón de ser del grupo sin la cual no habría personas interesadas en incorporarse a él o colaborar en su tarea. En cierta forma, también es un ideal que nunca llegará a cubrirse cabalmente pero que sirve de motor de cohesión. Por ejemplo: una organización no gubernamental (O.N.G.) que se crea para ayudar a personas víctimas del hambre en el tercer mundo; su razón de ser, su punto de confluencia, es precisamente brindar auxilio a ese tipo de personas; sin embargo nunca acabará con el hambre y en el supuesto de que ya no existiera esta desgracia, no tendría razón de seguir operando porque se habría cumplido el fin por el que el grupo fue creado. Ahora bien, el ideal de lucha contra el hambre propicia que gente sensible a este problema se reúna, se organice y trabaje para tratar de resolverlo.

La eficacia de un grupo también está determinada por la respuesta del grupo ante un cambio o conflicto, la actitud frente a él y el tiempo de reacción. Por ejemplo en la toma de decisiones existe un tiempo adecuado al tipo de decisión, pasado el cual, pierde eficacia.

Con respecto a la satisfacción, diré que tiene que ver con la conciliación de los intereses personales y de grupo; es decir, que en el mejor de los casos coincidan las expectativas del individuo con el cumplimiento de metas del grupo o, si hay contraposición, que no interfiera en la actividad del grupo. Ahora bien, debe recordarse que también existen intereses del grupo con respecto a otros grupos y a su contexto y en este caso también es conveniente una actitud conciliadora.

5) La quinta y última categoría se refiere a los “**Procesos de Grupo**”. Consisten en la serie de actividades que desarrollan los grupos para cumplir con sus funciones. Propongo cinco tipos:

- a) **Sociales**, son aquellas prácticas que tienen que ver con la relación de un miembro con otro o entre un grupo y el resto de grupos. Por ejemplo, la incorporación de nuevos miembros al interior del grupo o al sistema de grupos, la integración, la socialización y la exclusión.
- b) **Culturales**: se refiere a las prácticas encaminadas a formalizar, difundir, adoptar y transformar el sistema socio-estructural y el sistema cultural (valores, ritos, mitos...). Por ejemplo, revisar la finalidad por la que fue creado un grupo y los procedimientos para llevarla a cabo.
- c) **Construcción y mantenimiento del grupo**: se refiere a las prácticas encaminadas a la creación, mantenimiento y disgregación del grupo. Por ejemplo abrir una oficina o sucursal en una ciudad distinta; sesiones informativas donde se da a conocer las actividades de una O.N.G.; asamblea de un sindicato en donde se anuncian las condiciones de quiebra de una empresa.
- d) **Comunicación/interacción**: se refiere a la interacción interpersonal e intergrupar; corresponde al sistema de comunicación interna (formal e informal) y externa (intergrupar e intercultural); también se incluye la comunicación no verbal. Ejemplo de estos procesos son la red de comunicación interna (intranet) e Internet.
- e) **Tarea**: son aquellas prácticas que se refieren propiamente al cumplimiento de los objetivos y metas del grupo. Por ejemplo: la toma de decisiones, la participación, la resolución de conflictos.

El análisis que propongo, como puede apreciarse, sigue un esquema funcional; sin embargo existen otros enfoques como el paradigma interpretativo y el paradigma crítico que merecen la pena ser revisados. En el siguiente capítulo se estudiará en qué consisten cada uno de ellos.

Para concluir este capítulo quiero ofrecer tres consideraciones finales que sintetizan mi punto de vista con respecto a los grupos:

- a) Con relación al grupo, no existe una definición única que contenga la verdad absoluta, ni tampoco existe un acuerdo entre los diferentes autores sobre las características y tipos de grupo. Cada una de las propuestas corresponde a un punto de vista particular que se aproxima a la verdad.
- b) Existen, al menos, dos elementos que considero son esenciales en la caracterización de los grupos: la **conciencia/ cultura de grupo** y la **interacción/ comunicación**. La **conciencia/cultura**: consiste en reconocerse a sí mismo como parte integrante de un grupo, que otros individuos o grupos reconozcan la existencia del mismo y que formamos parte de él. La conciencia de grupo determina y es determinada por la propia cultura, por la de otros individuos y por la de otros grupos. La cultura grupal se encuentra en continuo cambio; surge por la interacción de sus miembros y es a través de esa cultura que los miembros pueden interactuar. Implica, también, la existencia de valores y normas colectivos; que exista una estructura y organización; que se definan roles y funciones; que el comportamiento individual pueda orientarse a cumplir con las metas del grupo y que haya un comportamiento grupal. El segundo elemento es la **interacción/ comunicación**: el grupo no puede existir sin comunicación entre sus miembros, es a través de la comunicación y solamente por ella que los

miembros cumplen con los propósitos de grupo. Mientras que la cultura define al grupo como ente, como algo que existe y que tiene características especiales que lo hacen único e irrepetible; la interacción/ comunicación se identifica con la actividad de ese grupo; los miembros al relacionarse unos con otros, al comunicarse con otros colectivos o con su entorno hacen que el grupo exista; no es sino a través de la interacción de los miembros que el grupo crea su cultura.

- c) Tradicionalmente el estudio de los grupos se ha dirigido al análisis de las características individuales, en cuanto a su influencia en el grupo; también se ha orientado a investigar la interacción entre los miembros de un grupo, primordialmente en cuanto a los tipos de interacción y la frecuencia en que ocurren; sin embargo, estos estudios cubren solamente una parte del fenómeno; es decir, analizan al grupo asumiendo que se trata de una colección de individuos y que es posible “sumar cada una de las partes”. Esto quiere decir que si analizo particularmente a los individuos que integran un grupo, en conjunto, tendré una descripción más completa de qué es ese grupo. Ahora bien, considero que este tipo de estudios describe un solo lado de la moneda. Aclaro, considero que el grupo debe de estudiarse como un todo, como una entidad con rasgos y características propias que lo hacen ser algo distinto a la “suma de sus partes”. Me refiero en particular a las características supraindividuales, como son: la cohesión, la identidad, la cultura. ¿Qué es lo que hace que el grupo esté unido y no se disgregue a pesar de mis intereses personales? ¿Qué es lo que caracteriza al grupo independientemente de mi propia identidad? ¿Qué imagen representa delante de otros grupos? ¿Qué valores distinguen al grupo independientemente de

mis propios valores? Esta postura no niega la influencia que puede tener el individuo sino que asumiendo lo individual se acepta que existen elementos de grupo que van más allá de lo personal. Por ejemplo, aunque en la toma de decisiones, finalmente, en algunos casos, el que toma la decisión es el director, el jefe, el encargado; sin embargo cabe también la posibilidad de que en el proceso de llegar a ella hayan intervenido más personas; que la decisión afecte al grupo en su conjunto y a otros grupos. En este caso ya no es solamente una interacción en el ámbito personal sino entre un grupo y otro. Por lo tanto el estudio de grupos debe asumir que existen características “grupales”; que la interacción no solamente es interpersonal sino que también se da entre el grupo y su contexto y en relación con otros grupos.

CAPÍTULO DOS

PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Hasta el momento, en el capítulo uno, se ha detallado en qué consiste el grupo, cuáles son sus características y tipología. Se hizo lo anterior, intentando compaginar, tres puntos de vista: el psicológico, el sociológico y el comunicativo. Toca ahora describir el contexto o marco teórico general en donde se ubican las teorías de comunicación de grupo. Debo de recordar que el objeto de estudio de esta tesis se centra en las teorías de comunicación que se refieren, específicamente, a los grupos de trabajo en las organizaciones y en especial al proceso de toma de decisiones. Por consiguiente, considero que **este tipo de teorías, desde el punto de vista comunicativo y por el contexto en que se aplican dichas teorías, pertenece tanto a los estudios de comunicación organizacional como a los estudios de comunicación de grupos.** Aclaro que el proponer un enfoque comunicativo no excluye la influencia de otras disciplinas como la administración, la sociología o la psicología social. Esto representa una limitación en cuanto no es posible abarcar todas las disciplinas; pero también es una oportunidad de enriquecer los estudios de comunicación con otras apreciaciones.

Quiero señalar que esta situación intermedia, en donde se ubican ciertas teorías de comunicación de grupo, plantea, al menos, un problema específico que hay que tomar en consideración: aunque se trata de un mismo objeto de estudio, una misma realidad que son los grupos de trabajo en las organizaciones, aparentemente no se puede afirmar que exista todavía un marco teórico común; cada una de las especialidades de comunicación ha desarrollado sus propias teorías que supuestamente no tienen relación alguna, sin embargo, considero que en la investigación teórica de ambas áreas existen similitudes en los planteamientos conceptuales y en los estilos de hacer investigación; esto puede apreciarse, más fácilmente, si se analiza la evolución de los estudios de

comunicación y la forma como se han clasificado las diversas propuestas teóricas. Para llevar a cabo esto recurro al concepto de paradigma, introducido por Kuhn (1981, edición original 1962). Por lo tanto **considero que el concepto de “paradigma” es útil para intentar agrupar las distintas propuestas teóricas de investigación que se realizan en comunicación.** Esto lo digo porque, ya sea por afinidad o por oposición a este término, existen diversos autores en comunicación organizacional que han construido modelos de clasificación utilizando este concepto. Con relación a las teorías de comunicación grupal, objeto de esta tesis, cada una de ellas podrá ser comprendida, en cuanto a su alcance y profundidad, si se estudia previamente su contexto general, es decir, se identifican los paradigmas en comunicación organizacional y se detallan sus características.

Por consiguiente el presente capítulo se divide en dos grandes partes: la primera se refiere al concepto de paradigma introducido por Kuhn (1981, edición original 1962) y ampliado en Kuhn (1978); se presentarán varias definiciones de paradigma y cuáles son sus características; asimismo se detalla qué son las “revoluciones científicas” y cómo surgen los paradigmas a partir de ellas. Posteriormente se exponen en forma comparativa las características generales de tres grandes paradigmas: el funcionalismo, la perspectiva interpretativa y la perspectiva crítica.

La segunda parte retoma la influencia del concepto de paradigma y ejemplifica su aplicación en el campo de la comunicación organizacional, específicamente, a través del análisis de varias propuestas de clasificación del material teórico investigado. Por lo que se hará un recorrido de diversos autores de comunicación que, utilizando la idea de los paradigmas, han presentado modelos que intentan englobar los diferentes tipos de investigación en comunicación organizacional. Además, como complemento de lo anterior, presento tres propuestas que utilizan otros criterios de clasificación, no

necesariamente el de los paradigmas. Estoy convencido que esta visión global del marco teórico ayudará a conocer qué es lo que se está haciendo a nivel teórico en la comunicación organizacional, cómo se está realizando y cuál ha sido su evolución; además, permitiría ubicar, posteriormente, dónde se encuentran las teorías de la comunicación grupal dentro del contexto general de las ciencias sociales.

Para realizar esta parte del trabajo se tomarán como base los siguientes textos: Burrell & Morgan (1979); Putnam (1982), (1983); Bantz (1983); Redding & Tompkins (1988); Mumby (1997) y Deetz (2001). Con respecto a las propuestas “no típicas”: Krone, Jablin & Putnam (1987); Putnam, Phillips & Chapman (1996) y Craig (1999). En forma suplementaria se utilizarán: Deetz & Kersten (1983); Daniels & Spiker (1994); Alvesson & Deetz (1996); Conrad & Haynes (2001); Calhoun & Karaganis (2001) y Crook (2001).

Finalmente quiero señalar que en este capítulo se analiza el contexto general en donde se ubican ciertas teorías de la comunicación de grupos, posteriormente en el siguiente capítulo se revisará, propiamente, el contexto interno, es decir, cómo se desarrollan los estudios de comunicación de grupos hasta desembocar en las teorías de comunicación grupal.

2.1 CONCEPTO DE PARADIGMA

¿Qué son los paradigmas? Thomas S. Kuhn (1981; edición original 1962) introduce, en su *libro La estructura de las revoluciones científicas*, el concepto de “paradigma”. Kuhn (1981:13) considera que los paradigmas son “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”.

Kuhn (1978), en el libro *Segundos pensamientos sobre paradigmas*, amplía el concepto de paradigma al precisar que es “aquello que los miembros de una comunidad

científica, y sólo ellos, comparten. Y, a la inversa, es la posesión de un paradigma común lo que constituye a un grupo de personas en una comunidad científica, grupo que de otro modo estaría formado por miembros inconexos”. (p.12-13).

Por otra parte, Ritzer (1975) afirma que los paradigmas sirven para definir qué es lo que debe ser estudiado, qué preguntas deben ser realizadas; cómo deben ser preguntadas; cuáles reglas deben ser seguidas. El paradigma, según este autor, es la unidad de consenso más amplia dentro de una ciencia y sirve para diferenciar una comunidad científica de otra. Incluye, define e interrelaciona las teorías, métodos e instrumentos que existen en ella.

Considero que los paradigmas son categorías en las que se agrupan un conjunto de trabajos de investigación que presentan similitudes en cuanto a la conceptualización empleada, la metodología aplicada y las formas de interpretar los resultados. Los paradigmas funcionan como guías de investigación y facilitan la contrastación de resultados.

Los paradigmas son propuestas de clasificación, y como tal tienden a ser arbitrarios. Es decir, aunque se intenta reunir por categorías cada uno de los “estilos” de investigación en algunos casos se encuentran textos que no encajan exactamente en una categoría o en otra. Por lo tanto es conveniente emplear a los paradigmas en cuanto a su utilidad como guías de investigación.

Central a la definición de paradigma es el concepto de comunidad científica.

Kuhn (1978:14) señala que la “comunidad científica”:

Está compuesta por los que practican una especialidad científica. Ligados por elementos comunes durante su educación y período de aprendizaje, los científicos se ven a sí mismos, y son vistos por los demás, como las personas responsables de la prosecución de un conjunto de metas u objetivos compartidos, incluido el adiestramiento de sus sucesores. Tales comunidades se caracterizan por la comunicación relativamente completa que se da en el interior del grupo y por la relativa unanimidad de los juicios del grupo en materia profesional. En gran medida, los miembros

de una determinada comunidad habrán absorbido la misma literatura y habrán sacado similares lecciones de ella.

Es característico del pensamiento de Kuhn el considerar al **PARADIGMA** (con mayúsculas) como único, singular y capaz de aglutinar solamente él a una mayoría de estudiosos. Cualitativamente solamente el **PARADIGMA** tiene esa capacidad de convocatoria. Las demás teorías, aunque pudieran tener investigadores que las respalden, no consiguen ese nivel de consenso.

Ahora bien, ¿cuáles son las funciones que cumplen los paradigmas? ¿Cuáles son los efectos que tienen en la comunidad científica? Al respecto Kuhn (1981) señala lo siguiente:

- 1) La adquisición de un paradigma es signo de madurez en el desarrollo de cualquier campo científico (p.35).
- 2) Provee al investigador de teoría, método y normas; de esta forma prepara al futuro investigador para formar parte como miembro de una comunidad científica particular.
- 3) Sienta las bases de conocimiento al estandarizar procedimientos y de esta forma da continuidad a la investigación. Esto ocurre cuando las investigaciones se basan en paradigmas compartidos y esto trae como consecuencia que los estudiosos se sometan a las mismas reglas y normas para la práctica científica.
- 4) Ayuda a la comunidad científica para definir los criterios de investigación. Es decir, es la propia comunidad de investigadores la que en general orienta qué es lo que debe de investigarse y desde qué punto de vista.
- 5) Proporciona al estudioso un marco teórico a partir del cual se basan nuevas investigaciones. Afirma Kuhn (1981:47): “Cuando un científico individual puede dar por sentado un paradigma, no necesita ya, en sus trabajos

principales, tratar de reconstruir completamente su campo, desde sus principios y justificar el uso de cada concepto presentado”.

- 6) Orienta la investigación, brinda un mapa de “qué entidades contiene y no contiene la naturaleza y cómo se comportan esas entidades” (p.173).

¿Cómo surgen los paradigmas? Hasta ahora hemos referido qué es lo que entiende Kuhn por paradigma y cuáles son algunas de sus características; sin embargo es también importante el concepto de evolución de la ciencia que maneja Kuhn a partir de los paradigmas. En concreto, esto es evidente si se analizan los tres momentos o etapas que Kuhn (1981) sugiere con respecto al surgimiento y evolución de los paradigmas. La primera, que llamaré pre-paradigmática, corresponde al momento inicial del desarrollo de cualquier ciencia en donde diferentes hombres, ante la misma gama de fenómenos, describen e interpretan de modos diferentes la realidad. Es pre-paradigmática en el sentido de que no existe todavía una teoría predominante que oriente la investigación, que defina las normas y procedimientos y que, de alguna forma, da pie a que se constituya una comunidad científica. Kuhn (1981) afirma lo siguiente:

Las primeras etapas de desarrollo de la mayoría de las ciencias se han caracterizado por una competencia continua entre una serie de concepciones distintas de la naturaleza, cada una de las cuales se derivaba parcialmente de la observación y del método científico y, hasta cierto punto, todas eran compatibles con ellos. Lo que diferenciaba a esas escuelas no era uno u otro error de método –todos eran “científicos”- sino lo que llegaremos a denominar sus modos inconmensurables de ver el mundo y de practicar en él las ciencias. La observación y la experiencia pueden y deben limitar drásticamente la gama de las creencias científicas admisibles o, de lo contrario, no habría ciencia. Pero, por sí solas, no pueden determinar un cuerpo particular de tales creencias. (p.25)

Es decir, tenemos, ante la realidad, diferentes puntos de vista, basados en la observación y en el método científico. Son válidos dentro de la limitación de ser una apreciación parcial de un mismo fenómeno. Pero que desde la perspectiva de Kuhn, este número de “creencias científicas admisibles” debe ser reducido si queremos que haya

ciencia. Se trata de un proceso en donde las divergencias iniciales tienden a desaparecer poco a poco hasta que triunfe una escuela predominante. Es decir, justo cuando surge el paradigma.

La segunda etapa es la paradigmática; es el momento en donde “un individuo o un grupo produce, por primera vez, una síntesis capaz de atraer a la mayoría de los profesionales...”(Kuhn 1981:45). Es decir que, cada una de las teorías, en ese momento, compiten una contra otra para constituirse en el modelo o paradigma de investigación. Es cuando el desarrollo de la teoría permite ofrecer una propuesta suficientemente creíble y atractiva para que un grupo de investigadores comparta ese mismo punto de vista, se aglutinen en torno a él y se constituyan en una comunidad científica particular. Esto implica dejar las opiniones antiguas y dar una definición nueva y más rígida del campo de estudio.

La tercera etapa corresponde al surgimiento de un nuevo paradigma. A este proceso Kuhn (1981) lo denomina como: “revoluciones científicas”; éstas se definen como “aquellos episodios de desarrollo no acumulativo en que un antiguo paradigma es reemplazado, completamente o en parte, por otro nuevo e incompatible” (p.149).

Se trata de un proceso que se constituye en el patrón usual de desarrollo de toda ciencia madura. Kuhn (1981) añade que es por medio de las revoluciones científicas que ocurre la transición de una paradigma a otro; es lo que permite que surjan nuevos paradigmas.

De acuerdo con Kuhn (1981) la evolución de la ciencia no es lineal ni tampoco basta con la acumulación de conocimiento. Esto se ve reflejado en la evolución de las teorías y en su dependencia con la tradición anterior. Al respecto Kuhn (1981) comenta lo siguiente:

Una nueva teoría, por especial que sea su gama de aplicación, raramente, o nunca, constituye sólo un incremento de lo que ya se conoce. Su asimilación requiere la reconstrucción de la teoría anterior y la reevaluación de hechos anteriores; un proceso intrínsecamente revolucionario, que es raro que pueda llevar a cabo por completo un hombre solo y que nunca tiene lugar de la noche a la mañana. (p.29)

Y más adelante afirma:

Lejos de ser un proceso de acumulación, al que se llegue por medio de una articulación o una ampliación del antiguo paradigma. Es más bien una reconstrucción del campo, a partir de nuevos fundamentos, reconstrucción que cambia algunas de las generalizaciones teóricas más elementales del campo, así como también muchos de los métodos y aplicaciones del paradigma. (p.139)

Es decir, de acuerdo con el pensamiento de Kuhn, existe una relación muy estrecha entre la teoría y la naturaleza que intenta explicar. El investigador pretende explicar la realidad con base en la información, los métodos e instrumentos con los que cuenta en ese momento hasta que se origine una nueva propuesta que establezca relaciones distintas a lo que anteriormente se consideraban como ciertas. Es decir, surge un nuevo paradigma. Ahora bien, ¿cuándo ocurre esto? Kuhn (1981:225) responde que esto sucede cuando hay crisis provocada por el fracaso persistente para obtener la solución a un problema importante y cuando este sentimiento de crisis haya producido un candidato alternativo a paradigma. Esto no significa que surge un nuevo paradigma porque la teoría “predominante” no resuelva completamente todos los problemas ni porque las soluciones alcanzadas tampoco sean perfectas; de hecho afirma Kuhn (1981:44) la teoría “no necesita explicar y en efecto nunca lo hace todos los hechos que se puedan confrontar con ella” sino que añade: es “lo incompleto y lo imperfecto del ajuste entre la teoría y los datos existentes lo que, en cualquier momento define muchos de los enigmas que caracterizan a la ciencia normal”. (Kuhn 1981:228).

Es decir, que cada teoría explica parcialmente la realidad; el conocimiento es, de acuerdo con esta postura, limitado y perfectible. Ahora bien, es el mismo hecho de que el conocimiento que pueda aportar una teoría sea “incompleto” e “imperfecto” lo que hace que se posibiliten nuevas alternativas de aproximarse a la realidad e incluso que surjan posturas antagónicas al grado de contradecir lo que hasta entonces se afirmaba como cierto. Aunque un paradigma pueda ser válido en una determinada época y circunstancia sin embargo es susceptible de ser reemplazado por otro.

Kuhn (1981:44) afirma que las teorías están en competencia una con otra. Para que una de ellas sea aceptada como paradigma tiene que parecer mejor que sus competidoras. Este cambio no surge de la nada sino que requiere el nuevo paradigma de apoyarse de los anteriores. Al respecto Kuhn (1981) señala que los nuevos paradigmas incorporan gran parte del vocabulario y aparatos conceptuales y de manipulación del paradigma tradicional. Sostiene además que el nuevo paradigma debe de ir ganando adeptos de tal forma que sean éstos los que posteriormente lo desarrollen. Kuhn (1981) añade que:

Al comienzo, un nuevo candidato a paradigma puede tener pocos partidarios, y a veces los motivos de esos partidarios pueden resultar sospechosos. Sin embargo, si son competentes, lo mejorarán, explorarán sus posibilidades y mostrarán lo que sería pertenecer a la comunidad guiada por él. Al continuar ese proceso, si el paradigma está destinado a ganar la batalla, el número y la fuerza de los argumentos de persuasión en su favor aumentarán. Entonces más científicos se convertirán y continuará la exploración del nuevo paradigma... (p.246).

2.2 TRES GRANDES PARADIGMAS

Hasta ahora se han expuesto las principales ideas de Kuhn con respecto a los paradigmas y al desarrollo de la ciencia a través de las revoluciones científicas; toca ahora revisar las características generales de tres de los principales paradigmas: el Funcionalismo, la Perspectiva Interpretativa y la Perspectiva Crítica.

2.2.1 FUNCIONALISMO

Con este nombre se designa al enfoque de investigación que posee las siguientes características generales:

- a) Tiene como **base epistemológica** el positivismo lógico. Busca demostrar la realidad de los hechos a través de la razón principalmente valiéndose de las matemáticas. Pretenden encontrar leyes universales y desarrollar teorías explicativas que puedan ser generalizables, es decir, que se apliquen en un margen amplio de circunstancias. Estas teorías son deducidas a partir de constructos basados en los datos empíricos.
- b) **Concepto de realidad.** La realidad es concebida como algo objetivo; existe “ahí afuera” externa al individuo y previa a la actividad humana. Esto se opone al subjetivismo en donde la realidad es creada a partir del significado compartido por los individuos.
- c) Existe una **tendencia por reificar los procesos sociales**; es decir, se considera a los fenómenos sociales como entidades concretas y materiales. Incluso las estructuras son concebidas como algo fijo con una existencia independiente de los individuos y de los procesos que las crean y las transforman.
- d) Consideran a la **organización** como una “máquina” en donde cada una de las partes se encuentra relacionada y dependen del control gerencial y de la comunicación para mantenerla funcionando eficientemente y con efectividad. Las organizaciones son tratadas como sistemas que persiguen metas e intereses económicos. Se reconoce que las organizaciones están determinadas por factores del entorno tales como el tamaño, la tecnología, el marco legal. Las empresas, a través de sus estructuras, moldean la conducta

de sus miembros. Es decir, que se considera a los individuos como dependientes de las organizaciones a las que pertenecen. Son instrumentos que pueden ser controlados y dirigidos para conseguir los fines de la empresa.

- e) La **investigación** está fuertemente influida por las ideas gerenciales del grupo en el poder. El criterio económico y el afán de mantener el *status quo* se imponen a otros temas como la satisfacción laboral o las motivaciones personales. La investigación tiende a ser políticamente neutra aunque debe de recordarse que va acorde con la voz predominante del grupo en el poder quien influye sobre qué es lo que debe de investigarse; a quién se comunican los datos y qué aplicación tendrá la investigación. En cierta forma el investigador o consultor tiene el compromiso de satisfacer las necesidades y requerimientos de la persona o grupo que lo contratan por lo que en ocasiones esto desvía el interés científico.
- f) La relación entre el **investigador** y el **consultor** también implica cierto “diálogo peligroso” que resulta de la unión inseparable entre la teoría y la práctica; resulta de combinar el rol de investigador con el de consultor. La conexión entre la teoría y la práctica sugiere que gerentes y consultores trabajen juntos en la articulación de las preguntas de investigación. Éstas frecuentemente emanan de los problemas prácticos que sirven de base para la formulación de teorías. Los investigadores proponen teorías que afectan las prácticas. Éstas, a su vez, se encuentran influidas por el contexto en donde se desarrollan y de esta forma también se modifican las teorías.
- g) **Método de investigación:** Con respecto a este punto, las diferencias entre el funcionalismo y la corriente interpretativa residen en la forma como los

investigadores conceptualizan sus estudios. No es por el uso de métodos cuantitativos o cualitativos, tampoco por la forma como se verifican las hipótesis si se sigue procedimientos explicativos o exploratorios. En términos generales la investigación funcionalista pretende realizarse desde “afuera”. El investigador, mantiene una distancia frente al objeto estudiado. Su papel se centra en analizar los datos, en construir modelos y persigue como norma la objetividad. El investigador recolecta los datos que provienen de los diferentes niveles de la vida diaria organizacional. Selecciona las categorías e hipótesis que guían cada etapa de la investigación. El análisis consiste en constatar si la realidad se ajusta o no a la serie de categorías previamente señaladas. Se procura que se mantengan constantes durante todo el estudio; de esta forma sirven de base para la deducción teórica. Aquellos elementos que no tienen que ver con las categorías o no están contemplados en el diseño de la investigación quedan descartados, con el posible riesgo de pérdida de información.

- h)** En general los **temas** utilizados tienen relación con el control, la persuasión, los flujos de información y las habilidades comunicativas. Particularmente se refieren a la comunicación entre superior-subordinado y a los problemas para transmitir los mensajes: barreras de comunicación y distorsiones.
- i) Concepto de Comunicación:** Desde el punto de vista del funcionalismo, la comunicación consiste en el proceso de enviar y recibir mensajes. Se busca la forma para que el mensaje sea enviado en forma precisa y confiable, sin distorsiones, de tal manera que el receptor entienda el mensaje y responda de la manera como el emisor intenta. El mensaje es una substancia tangible que

fluye de arriba abajo y lateralmente dentro de un recipiente, en este caso la organización.

2.2.2 PERSPECTIVA INTERPRETATIVA

Este paradigma presenta las siguientes características:

- a) Tiene como **base epistemológica**: el idealismo alemán particularmente en las ideas de Weber, Dilthey y Kant. Están incluidas dentro de esta corriente tres escuelas dominantes: la teoría de la acción, la hermenéutica y la fenomenología. Posteriormente se incorporan la etnometodología y el interaccionismo simbólico. Estas escuelas tienen como elementos comunes: el centrarse en el significado de las acciones sociales, en las presunciones sobre la naturaleza de la realidad y el orden social, el rol del conocimiento y la relación entre los seres humanos y su entorno. Difieren en las definiciones y tratamientos que le dan al significado principalmente en lo concerniente a las actividades sociales; difieren también en la forma como estudian el lenguaje y la acción social.
- b) **Realidad social**. Los interpretivistas consideran que la realidad es socialmente construida a través de las palabras, los símbolos y los comportamientos de sus miembros. La sociedad se construye a través de las experiencias subjetivas de sus miembros y del significado que le dan a dichas experiencias.
- c) Consideran que las **estructuras** son series de relaciones complejas semi-autónomas que se originan de las interacciones entre los miembros y que tienen consecuencias directas en el propio comportamiento cotidiano. Las estructuras no son fijas, pueden cambiar conforme cambien las necesidades del grupo.

- d) Concepto de organización:** De acuerdo con la corriente interpretativa, las organizaciones se perciben como un organismo, compuesto de grupos de personas con diversos intereses, propósitos y metas. Los individuos, sin abandonar sus propias motivaciones, negocian sus metas, acciones y significados para adherirse a las necesidades del grupo. Las organizaciones no son consideradas como entidades monolíticas sino como coaliciones de participantes; es decir, se ve a la organización como si fuera una “comunidad” que posee sus propias manifestaciones culturales que la distinguen de otras empresas; además son entidades permeables a su entorno. El estudio de las organizaciones se centra en el análisis de los valores, los ritos, los símbolos, creados a través de las interacciones de los miembros. La perspectiva que se adopta es pluralista, es decir, se toman en consideración las diferentes voces sin importar si detentan o no el poder.
- e)** Contrario al funcionalismo, la corriente interpretativa considera que los **individuos** crean sus propios entornos a través de sus acciones e interacciones; por lo tanto no se encuentran determinados por su medio ambiente sino que actúan bajo su propia voluntad y ejerciendo su libertad de elección.
- f) Tarea:** Según Weick (1983) afirma que tradicionalmente se ha estudiado a las organizaciones a partir de elementos como el tamaño, la tecnología, la formalización y el entorno para explicar la realidad de las organizaciones. Sin embargo la perspectiva interpretativa propone llamar la atención sobre aquellos sucesos cotidianos, que normalmente pasan desapercibidos y que influyen y son influidos por la vida organizacional. Se refiere en concreto a los mitos, las historias, los ritos, la imagen y los patrones de conversación.

La tarea del investigador consiste en demostrar cómo estos elementos limitan y son limitados por el tamaño, la tecnología, la formalización y la cultura de las organizaciones. Es querer mostrar que los sucesos pequeños pueden tener grandes repercusiones.

- g) Investigación:** Se trata de un estudio en donde el investigador se involucra “internamente” con la empresa. Es decir, para llevar a cabo su tarea, deben de familiarizarse tanto con las reglas y las expectativas de la organización; que conozcan con precisión los sucesos y las consecuencias que éstos traen en la vida organizacional. Normalmente la investigación sigue un proceso inductivo. El investigador comienza con proponer hipótesis y categorías *a priori* que conforme se obtienen los datos se pueden ir modificando. Incluso se cambian las hipótesis, se revisan los métodos empleados y se reformulan las categorías. Este proceso se repite hasta que el investigador queda satisfecho de que ya no hay más disconformidades. La investigación interpretativa se vale principalmente de la observación participante, de las entrevistas y los reportes personales. En términos generales se puede decir que estudian al fenómeno tal como ocurre naturalmente a través de involucrarse en las vidas diarias de las personas estudiadas. El punto de vista que sigue este tipo de investigación es relativista. Busca comprender a profundidad y explicar un fenómeno particular. No pretende crear leyes universales. La investigación interpretativa estudia los significados tanto de los mensajes verbales como de los no verbales. En particular se estudian los documentos escritos durante las reuniones, el proceso de socialización de los recién llegados, la conversación cotidiana; el afán, además de descubrir los rasgos culturales característicos de ese lugar (llámese símbolos, mitos, ritos,

tradiciones...) consiste en contemplarlos como procesos activos que constituyen la vida organizacional.

- h) Concepto de comunicación:** Se ve a la comunicación como un elemento constitutivo de la organización. Es a través de ella que se negocia el orden establecido. Deetz (2001:17) sugiere que, en el discurso interpretativo, la comunicación sirve como una forma de culturización social y como afirmación del grupo. La comunicación está muy ligada al significado. Putnam (1983:45) sugiere que la corriente interpretativa considera a los significados como la esencia de la comunicación organizacional. Incluso en Putnam (1983:32) define a la perspectiva interpretativa como: “una categoría genérica caracterizada por centrarse en el significado de la acción social”.

2.2.3 PERSPECTIVA CRÍTICA

- a)** Según Redding & Tompkins (1988) tiene como **base epistemológica** el materialismo dialéctico; Deetz & Kersten (1983) opinan que la perspectiva crítica depende de tres líneas de pensamiento que son: la teoría hermenéutica del entendimiento; la teoría social marxista y el discurso freudiano.
- b)** La **Realidad Social** se percibe como material y concreta; con esto se acerca a la posición funcionalista de ver a la realidad como algo ya dado. La realidad también es percibida en construcción por los efectos y la mediación de las estructuras de poder y de dominación.
- c)** La perspectiva crítica, según señalan Deetz (2001) y Putnam (1983), persigue las siguientes **metas**: criticar las formas de dominación social, asimetría y distorsiones de la comunicación y demostrar como esto puede afectar a que se oscurezca o no sea reconocida la realidad social; la investigación crítica busca liberar a los individuos de las fuentes de

dominación y represión; pretende contribuir en el establecimiento de situaciones de libertad y de comunicación abierta, a través de identificar y remover las limitaciones de comunicación, para que, de esta forma, puedan ser satisfechos tanto los intereses sociales como los organizacionales e individuales. La perspectiva crítica, no solamente se limita a denunciar y criticar las formas de dominación y opresión sino que también pretende crear una sociedad y particularmente centros de trabajo en donde cada uno de los miembros pueda contribuir igualmente en la producción de sistemas que cubran las necesidades humanas.

- d) Organización:** Deetz & Kersten (1983:154) afirman que las organizaciones cumplen otras funciones además de producir bienes y servicios y buscar el beneficio económico. Sostiene que tienen un rol muy importante en el desarrollo social y deben ser examinadas críticamente en ello. Las metas organizacionales que contradicen o que no están relacionadas con las metas sociales obstruyen el desarrollo social. Las organizaciones que solamente permiten a sus participantes trabajar y adquirir bienestar económico degradan a las personas así como el valor intrínseco de la experiencia de trabajo. El lugar de trabajo que no permite ninguna participación en el proceso de toma de decisiones afecta adversamente la participación en otros procesos sociales y políticos. La sociedad no puede proclamar creer en una serie de valores que son ignorados y rechazados en el interior de las organizaciones. Deetz (2001:26) afirma que desde el punto de vista de los investigadores críticos, las organizaciones son sitios políticos. Consideran que las organizaciones idealmente son instituciones sociales positivas, en el sentido de que son fuentes naturales de distribución del ingreso; son

productoras de bienes y servicios deseables. Fomentan el desarrollo de las cualidades personales y brindan foros en donde se pueden articular y resolver conflictos de grupo. Sin embargo también ocurre lo contrario; las organizaciones se convierten en lugares en donde las coaliciones dominantes restringen las estructuras, las reglas y los flujos de información. Es decir, aplican las estructuras de poder para conseguir el sometimiento y la conformidad en el comportamiento de sus empleados.

e) **Investigación.** Deetz & Kersten (1983) sugieren que la investigación crítica tiene tres grandes tareas: el **entendimiento** de la realidad social de las organizaciones y de las fuerzas que la forman, deforman, mantienen y cambian; de **la crítica** dirigida a examinar la legitimación del consenso y la razón de ser de las actividades en una organización y las fuerzas que influyen en ella y la **educación**, dirigida a desarrollar la capacidad de los miembros organizacionales para autoformarse a través de participar, libremente y sin restricciones, en las prácticas organizacionales y en la toma de decisión. Deetz & Kersten (1983:152) añaden que la investigación crítica tiene también un papel terapéutico; en el sentido que revela las condiciones históricas de la distorsión de la realidad e identifica las acciones comunicativas que debilitan este poder. El investigador crítico está interesado en el punto intermedio entre las necesidades humanas reales y el conocimiento y expresión de esas necesidades.

f) **Papel de los investigadores.** Los investigadores tienen un doble papel: criticar el *status quo* y ser visionarios de lo que la realidad social pudiera llegar a ser. Es decir, proponer realidades alternativas. Deetz & Kersten (1983:154) sugieren que los investigadores no deben de aceptar a las

organizaciones tal y como son, sino que deben de examinar cómo se dan las condiciones presentes y cómo son mantenidas. El propósito es entender la situación, criticarla y cambiarla. Con respecto a las metas organizacionales, el investigador crítico debe de indagar qué papel juegan en la creación y mantenimiento de las estructuras de poder y de dominación; qué condiciones existen que permiten una determinación más consensual de las metas. Más que aceptar el crecimiento económico como un propósito exclusivo de la organización, el acercamiento crítico debe de enfocarse en el rol de las organizaciones en la realización potencial del bienestar social total.

- g) Temas.** Normalmente la agenda de investigación se centra en grupos claramente identificables: mujeres (estudios sobre el feminismo), trabajadores, hombre de color; tiene un fuerte interés por temas de moralidad y ética de las organizaciones y en las organizaciones; temas como la dominación, sumisión y conciencia política; además critica aspectos ideológicos sobre todo aquéllos que impiden que la persona actúe libremente por sus propios intereses; ataca el consumerismo, las burocracias como instituciones y el afán económico sobre el bienestar personal.
- h) Comunicación.** Ven a la comunicación como un elemento distorsionado y distorsionante. Los investigadores críticos, se proponen como deber, mostrar la distorsión de la comunicación y con esto contribuyen para que el individuo se libere de la propia explotación, de la alienación y de cualquier forma arbitraria de autoridad. Redding & Tompkins (1988) afirman que los investigadores críticos ven a la comunicación como un método de “falsificar” las realidades materiales de la organización. A través de la comunicación, se puede crear una ideología común entre los intereses de los

dueños/administradores y los trabajadores; de esta forma se crea una falsa conciencia que fomenta la explotación. Ahora bien, la comunicación también tiene el potencial de crear una verdadera conciencia y de esta forma ayudar a que cambie la situación de marginación.

2.3 PARADIGMAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una vez analizado el concepto de paradigma y revisado las características generales del Funcionalismo, la Perspectiva Interpretativa y la Perspectiva Crítica toca ahora señalar cómo se han incorporado estos paradigmas en los estudios de comunicación organizacional; cuál ha sido su influencia y cómo han ido evolucionando en el transcurso del tiempo.

Con respecto a lo anterior, señalaré que Kuhn (1981) traza un patrón de evolución de las ciencias que bien puede ser equiparado a lo que ocurre en la comunicación organizacional y particularmente al estudio de la comunicación de grupos. Esto es posible observarlo al revisar la trayectoria de investigación desarrollada en la comunicación organizacional. Son especialmente útiles los siguientes trabajos: Deetz (2001): “Conceptual foundations”; Deetz (1994): “Future of the Discipline: The challenges, the research, and the social contribution”; Conrad & Haynes (2001): “Development of key constructs”; Taylor; Flanagin; Cheney & Seibold (2001), “Organizational communication research: key moments, central concerns and future challenges”; Allen; Gotcher & Seibert (1993): “A decade of organizational communication research: journal articles 1980-1991” y Reeding & Tompkins (1988): “Organizational communication: past and present tenses”. Con relación a la metodología: Miller (2001), “Quantitative research methods”; Taylor & Trujillo (2001), “Qualitative research methods”; en lo referente al estudio de grupos véase: Frey (2002), “New directions in group communication”; Frey; Gouran & Poole (1999): “The

handbook of group communication theory and research”; especialmente Gouran (1999): “Communication in Groups. The emergence and evolution of a field of study”.

En general, esta bibliografía demuestra que efectivamente existe una trayectoria de investigación sólida, tanto empírica como práctica, por más de cincuenta años. Revelan que ha habido evolución y madurez en esta área de conocimiento hasta constituirse en una disciplina independiente de la psicología social, la sociología, la administración o la antropología y también ha servido para destacar que existen propuesta teóricas, teorías generales de alcance medio, como es el caso de la Teoría Funcional, la Teoría de la Estructuración, la Teoría Simbólica Convergente y otras que orientan nuevos estudios a través de proponer conceptualizaciones, metodologías y normas de investigación propias.

Adicionalmente, también puede afirmarse que existe una “comunidad científica”, en los términos que Kuhn la define, que estaría integrada por todos aquéllos que estudian a la comunicación en las organizaciones o que estudian a las organizaciones desde el punto de vista de la comunicación; aquellos estudiosos que pertenecen a los departamentos y asociaciones de comunicación; aquéllos que hacen propuestas teóricas, metodológicas, estudios de campo y de laboratorio en esta área; aquéllos que publican en libros, revistas y periódicos de comunicación; aquéllos que participan como ponentes en los diferentes eventos, seminarios, conferencias de comunicación así como el público interesado que asiste; aquéllos que estudian en los diferentes pre-grados, grados y posgrados en comunicación; aquéllos practicantes y consultores en comunicación. La comunidad así formada no es de ningún modo homogénea, existe una gran diversidad de opiniones y puntos de vista sin embargo no es por esto que deja de ser una comunidad.

Ahora bien, con relación a la forma como se ha ido incorporando el concepto de paradigma en los estudios de comunicación organizacional diré lo siguiente:

- 1) En comunicación organizacional no se habla de un solo paradigma sino de varios paradigmas. El concepto original de una sola orientación es sustituido por al menos tres perspectivas distintas: el funcionalismo, la corriente interpretativa y la corriente crítica.
- 2) El concepto de paradigma se ha utilizado como un criterio de clasificación de los diversos tipos de investigación. Es decir, que ante la variedad de estilos o formas de investigar surge la necesidad de proponer clasificaciones, definir la orientación, qué tipo de estudio se está haciendo, desde qué perspectiva, cuál es su metodología. Los paradigmas han servido de base para satisfacer esta necesidad. Esto se verá más claramente cuando se realice el recorrido de los diversos autores que proponen sus modelos de clasificación.
- 3) Con respecto a la aplicación y al uso de los paradigmas, ha habido una serie de posiciones que han sido adoptadas por los estudiosos de comunicación organizacional. Por ejemplo, Martin & Nakayama (1999:10-13) encuentran cuatro posturas. Son las siguientes:
 - a) **Pluralismo liberal.** De acuerdo con esta posición se reconoce el valor individual de los paradigmas; cada uno de ellos contribuye en una única forma al entendimiento de la cultura y la comunicación. Sin embargo, están aislados uno de otro, no existe conexión entre las ideas de un paradigma con respecto al otro. Existe la creencia de que la mejor investigación es aquélla que se ajusta fuertemente a los fundamentos que propone cada paradigma.

- b) **Préstamo interparadigmático:** Reconoce que un paradigma se complementa con otro. Afirma que los investigadores que adoptan esta posición están atentos a los estudios realizados de acuerdo con otros paradigmas de tal forma que el resultado es que se incorporan, se añaden, ciertos temas y preocupaciones al estilo propio de investigación. A pesar de recibir influencia “externa” el investigador continúa con un paradigma particular.
- c) **Colaboración Multiparadigmática.** Se basa en el supuesto de que los paradigmas son limitantes, que el investigador también se encuentra limitado por su experiencia y por el punto de vista que adopta. Por lo que asume que cada acercamiento posee algo que puede contribuir a la investigación por lo tanto, a diferencia de las otras posiciones, ésta no sigue un paradigma específico sino que toma lo “mejor” de cada uno.
- d) **Perspectiva dialéctica.** Consiste en buscar una forma de conciliar las diferentes contradicciones y particularidades que presentan los paradigmas. Afirma Martin & Nakayama (1999:13): que el acercamiento dialéctico “acepta que la naturaleza humana es probablemente tanto creativa como determinística, que las metas de investigación pueden predecir, describir y cambiar; que la relación entre cultura y comunicación es tanto recíproca como contestataria”.

En general, la posición de Martin & Nakayama (1999) consiste en reconocer que los paradigmas permiten “ubicar la fuente de muchos debates académicos, ayuda a legitimar e identificar las fortalezas y limitaciones de

los acercamientos contemporáneos. Además ofrece la posibilidad de diálogo y colaboración interparadigmática”. (p.10).

- 4) Existe la tendencia por sustituir el concepto de paradigma por un término más flexible: el de “discurso”. De acuerdo con este punto de vista, el término paradigma es demasiado rígido (véase Deetz 2001) y sobre todo, se rechaza la forma como se han utilizado los paradigmas para pretender incluir los diferentes tipos de investigación en una misma clasificación. Es decir, existen, afirma Deetz (2001), trabajos de investigación que no encajan exactamente en las características de un paradigma, sino que comparten de uno y de otro. Son, por así llamarlo, investigaciones “híbridas”; sobrepasan los límites de la clasificación misma. Esto se verá en su momento cuando se hable de los tipos de discurso enunciados por Deetz (2001).

2.4 CONCEPTO DE PARADIGMA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Al inicio de este capítulo, al hacer la presentación del mismo, se indicó que una vez finalizada la caracterización de los paradigmas se procedería a estudiar cómo es que se ha ido introduciendo y transformando este concepto en los distintos estudios de comunicación organizacional. El objetivo por lo tanto es mostrar esta evolución y, además, revisar cómo diversos autores, aplicando el concepto de paradigma, o prescindiendo de él, han propuesto diversas clasificaciones que intentan englobar, por apartados o categorías, los diferentes tipos de investigación que se han hecho en la comunicación organizacional. El estudio de este material ayuda a ubicar el contexto en el que se ha desarrollado la investigación teórica.

Para lograr este propósito se revisarán principalmente, como ya se indicó al inicio del capítulo, los siguientes trabajos: Burrell & Morgan (1979), “Sociological

paradigms and organizational analysis”; Putnam (1982), “Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis”; Putnam (1983), “The interpretive perspective: an alternative to funcionalism”; Bantz (1983), “Naturalistic research tradition”; Redding & Tompkins (1988), “Organizational communication past and present tenses”; Mumby (1997), “Modernism, postmodernism and communication studies: a rereading of an ongoing debate” y Deetz (2001), “Conceptual foundations”.

Estos textos tienen en común el proponer o utilizar a los paradigmas como criterio de clasificación; como categorías que agrupan a las diversas teorías y tipos de investigación. Ahora bien, debe de aclararse que en las publicaciones más recientes hay una tendencia por sustituir el término paradigma por el de discurso, sin embargo la distinción entre un tipo de discurso y otro se hace haciendo referencia a las características de los paradigmas. Esto será explicado más adelante.

Considero además, que este material es suficientemente rico e ilustrativo de cómo se ha ido incorporado el concepto de paradigma en la comunicación organizacional. Aclaro también que no pretendo afirmar que el material revisado sea el único que existe ni tampoco dar la impresión de que la incorporación y utilización del concepto paradigma haya seguido una evolución cronológica.

Añado también que, en forma complementaria, se introdujo un apartado de propuestas de clasificación de los distintos trabajos teóricos en la comunicación organizacional que no utilizan el concepto de paradigma, o por lo menos no hacen referencia a él. Esto se hace con la finalidad de contrastar diversas opciones y tener otros puntos de referencia. Los textos que se revisarán son los siguientes: Krone, Jablin & Putnam (1987), “Communication theory and organizational communication: multiple perspectives”; Putnam, Phillips & Chapman (1996), “Metaphors of communication and organization” y Craig (1999), “Communication theory as a field”.

Comienzo con Burrell & Morgan (1979), este libro lleva por título *Sociological paradigms and organizational analysis*. Aunque este texto no es propiamente de comunicación sino de sociología ha servido de referente para los estudios de comunicación organizacional aquí citados. Inicialmente el libro pretendía relacionar las teorías de la organización con su contexto sociológico mayor. A medida que se fue desarrollando el proyecto se fue ampliando el alcance de su contenido, ya no solamente se contemplaban las teorías de la organización sino aspectos más generales de filosofía y teoría social. Por lo que al final el objetivo fue explicar la teoría social en función a cuatro grandes paradigmas: el funcionalismo, el interpretativo, el humanismo radical y el estructuralista radical.

Con relación al concepto de paradigma, Burrell & Morgan (1979:23) retoman el sentido original de Kuhn y lo amplían. Sostienen que el paradigma es un término que intenta enfatizar aquello que tiene en común una determinada perspectiva de estudio; aquello que liga el trabajo de un grupo de teóricos; aquello que hace que sea percibida una única forma de acercarse a la teoría social dentro de los límites de una misma problemática.

El uso de los paradigmas permite que se agrupen en una categoría todos aquellos investigadores que comparten consciente o inconscientemente características semejantes que los hacen pertenecer a un grupo y no a otro. Burrell & Morgan (1979) aclaran que esto no implica una completa unidad de pensamiento sino que da la posibilidad de que al interior de cualquier paradigma existan diferencias en los puntos de vista que llevan incluso a debates.

Adicional a lo anterior, Burrell & Morgan (1979) afirman que los paradigmas se definen por una serie de “supuestos teóricos básicos que garantizan el marco de referencia, el modo de teorizar y el *modus operandi* de los teóricos sociales que operan

con ellos” (p.23). Estos “supuestos” que posteriormente Burrell & Morgan (1979) llaman “metateóricos” tienen que ver con la naturaleza de la ciencia social y con la naturaleza de la sociedad. Son una especie de categorías a partir de las cuales estos autores distinguen un paradigma de otro.

Con respecto a la naturaleza de la ciencia social, Burrell & Morgan (1979:1-9) utilizan los dilemas, que a continuación se exponen, para proponer una serie de supuestos que sirven de base para diferenciar un paradigma de otro. Son los siguientes:

- a) **Problema de la “realidad”**: corresponde al campo de la Ontología y pretende resolver el dilema si la realidad es **objetiva**, es decir, externa al individuo, existe como algo ya dado; o en cambio es **subjetiva**, depende del sujeto como producto de su mente.
- b) **Problema del “conocimiento”**: corresponde a la Epistemología; se trata del dilema si el conocimiento es **objetivo**, real, capaz de ser transmitido en forma tangible o en cambio es algo **subjetivo**, esencialmente personal, basado en la experiencia y en la reflexión sobre la naturaleza. Se trata también de entender cómo se conoce y cómo comunicar este conocimiento. Definir criterios de verdad o falsedad.
- c) **Naturaleza humana**: Se refiere a la relación entre los seres vivos y su entorno. El dilema consiste en responder si los seres vivos responden en forma mecánica o incluso determinista a situaciones del mundo exterior. El ser humano y sus experiencias son vistos como resultado de su entorno. Esta posición se denomina: **Determinismo**. La postura contraria es considerar que el ser humano tiene un rol más creativo; el ser humano es visto como creador de su entorno, lo controla, no es controlado por él. Desde esta

perspectiva es esencial el concepto de libre albedrío. Esta posición se le denomina: **Voluntarismo**.

- d) **Metodología**, se refiere a la labor científica. Está muy ligada a los tres puntos anteriores. Por un lado el investigador ve a la realidad en forma objetiva, como algo tangible y externo. Su trabajo consiste en encontrar leyes universales; analizar las relaciones y regularidades entre los diversos elementos. Se denomina: metodología **nomotética**. O en cambio la realidad se ve en forma subjetiva, como una experiencia personal. La investigación se dirige a explicar aquello que es único y particular al individuo más que perseguir lo general o universal. Cuestiona si existe una realidad externa que deba ser estudiada. Este tipo de metodología Burrell & Morgan la denominan “**ideográfica**”.

Con relación a la “naturaleza de la sociedad”, Burrell & Morgan (1979:10-20) proponen dos tipos de sociologías: la primera corresponde a la **Regulación** (también entendida como control). Se refiere a los escritos de los teóricos que están preocupados por proveer explicaciones de la sociedad en términos que enfatizan la cohesividad y la unidad subyacente. Es una sociología preocupada con la necesidad de regulación de los asuntos humanos; se dirige a entender porqué la sociedad se mantiene como una entidad; porqué tiende a mantenerse unida más que a desperdigarse. La **sociología del cambio radical** busca encontrar explicaciones a los conflictos, a los modos de dominación y contradicción estructural. Se preocupa por la “deprivación” y la emancipación del hombre con respecto a las estructuras que limitan su potencial de desarrollo. Por “deprivación” entiende todo aquello que evita que el individuo satisfaga sus necesidades personales a cambio de satisfacer, por ejemplo, las necesidades de la empresa. Frecuentemente tiene una visión utópica y visionaria; se dirige más a lo que es

posible que a lo que es realmente; busca alternativas de cambio más que a la aceptación del *status quo*.

Para aclarar la distinción entre un tipo de sociología y el otro, Burrell & Morgan (1979) presentan la siguiente tabla en donde se comparan los tópicos de ambas propuestas:

TABLA DE TÓPICOS

SOCIOLOGÍA DE LA REGULACIÓN	SOCIOLOGÍA DEL CAMBIO RADICAL
a) <i>Status quo</i>	a) Cambio radical
b) Orden social	b) Conflicto estructural
c) Consenso	c) Modos de dominación
d) Integración social y cohesión	d) Contradicción
e) Solidaridad	e) Emancipación
f) Satisfacción de necesidades	f) Deprivación
g) Actualidad	g) Potencialidad

Tomado de Burrell & Morgan (1979:18)

Burrell & Morgan entienden por “consenso” el acuerdo de opiniones voluntario y espontáneo. Asimismo señalan que la “satisfacción de necesidades” se refiere a si el centro de atención se dirige a la satisfacción de las necesidades individuales o en cambio se dirige a cumplir las necesidades del sistema.

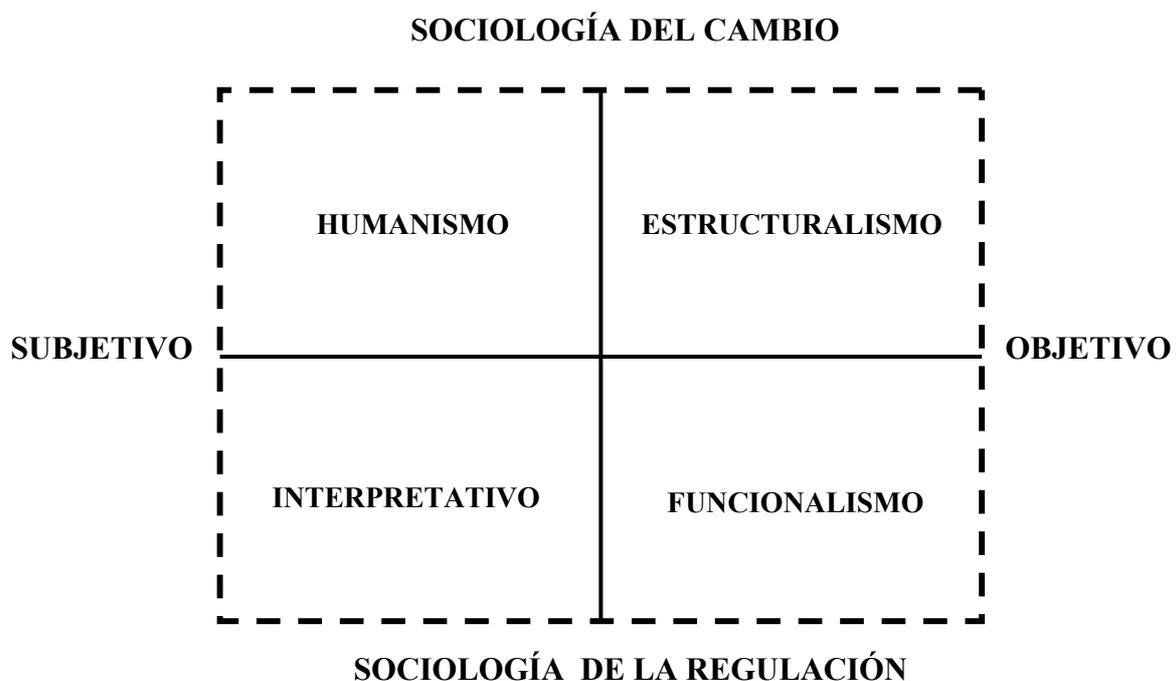
Burrell & Morgan (1979) utilizan los dilemas anteriormente señalados y los dos tipos de sociología para proponer una matriz de clasificación de los paradigmas. Dicha matriz se compone de dos ejes: el eje de las “X” corresponde a la tendencia hacia el

objetivismo o hacia el subjetivismo. Es decir, en esta escala, en términos generales y aceptando diferencias de grado se incluirán aquellas teorías de la organización que se aproximen a considerar la realidad como tangible, el conocimiento objetivo, la metodología nomotética y que acepten que el contexto influye directamente en el individuo como una especie de determinismo. O en el otro extremo consideran a la realidad en forma subjetiva; el conocimiento fruto de la experiencia personal, la metodología “ideográfica” y una influencia del contexto cercana al voluntarismo.

En el eje de las “Y” se colocan en los dos extremos los dos tipos de sociologías: hacia la “Regulación”; es decir dirigida a mantener el *status quo* o en cambio la sociología del “Cambio” dirigida al conflicto y al cambio radical.

El siguiente gráfico ilustra cómo clasifican, Burrell & Morgan (1979), los paradigmas a partir de estos dos ejes:

MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PARADIGMAS



Tomado de Burrell & Morgan (1979:22)

El **funcionalismo**, desde la perspectiva de Burrell & Morgan (1979), es un paradigma que tiende al objetivismo y se caracteriza por estar enraizado en la sociología de la regulación. Por lo tanto, tiende a ser realista, positivista, determinista y nomotético; además busca dar explicaciones sobre el *status quo*, el orden social, el consenso y la integración social. El funcionalismo pretende explicar racionalmente el mundo social. Su orientación es pragmática encaminada a la resolución de problemas; resalta la importancia del orden, el equilibrio y la estabilidad en la sociedad y las formas para mantenerlo.

Siguiendo con la misma línea; el **paradigma interpretativo** está basado en la sociología de la regulación y tiende al subjetivismo. Por lo tanto, coincide con el funcionalismo en cuanto a buscar explicaciones sobre el *status quo*, el orden social, el consenso y la integración social; sin embargo se diferencia en cuanto a que tiende a ser nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfico. El paradigma interpretativo busca entender el mundo tal y como es, entender la naturaleza del mundo social en el ámbito de la experiencia subjetiva. El mundo social se ve como un proceso creado por los individuos.

Con respecto al **paradigma humanista radical**, se define por la sociología del cambio radical y por el subjetivismo. Por lo tanto tiende a enfatizar temas como el conflicto, los modos de dominación, la emancipación, la deprivación y la potencialidad; además tiende a ser nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfico. La premisa básica es afirmar que la conciencia del hombre está dominada por las estructuras ideológicas en donde interactúa y que esto lleva a abrir una brecha entre el hombre y una verdadera conciencia. Busca liberar al hombre de las limitaciones impuestas por el orden social.

Paradigma estructuralista radical; se dirige a la sociología del cambio radical desde un punto de vista objetivista. Es decir, trata temas como el cambio radical, la emancipación y la potencialidad; enfatiza el conflicto estructural, los modos de dominación, contradicción y deprivación; además tiende a adoptar un punto de vista realista, positivista, determinista y nomotético.

La diferencia entre el humanismo radical y el estructuralismo radical consiste en que el primero basa su crítica de la sociedad en la “conciencia” mientras que el estructuralismo se aboca de un modo realista (objetivista) a las relaciones estructurales que se dan en el mundo social.

La caracterización de los paradigmas se ha hecho en función al modelo de Burrell & Morgan; éste en particular se refiere a las teorías de la administración y no propiamente a la comunicación. Por lo tanto, es necesario explicar cómo los autores de comunicación incorporan y aplican el concepto de paradigma a su propia área de estudio. Es justo reconocer que en muchos de los casos Burrell & Morgan fueron la puerta de entrada para recibir la influencia de las ideas de Kuhn. Esto se verá más claramente a medida que se avance en el recorrido de los autores que siguen y se analicen sus aportaciones.

Realizada la aclaración anterior, comienzo con Linda Putnam (1982) y (1983) que lleva por título el primero: “Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis” y el segundo: “The interpretive perspective: an alternative to functionalism”.

Con respecto a Putnam (1982), en este texto se remarca la importancia que tienen los paradigmas en el estudio de los fenómenos de comunicación organizacional; retoma la tipología de Burrell & Morgan para examinar los supuestos básicos que

subyacen la investigación, principalmente en lo relativo a los canales de comunicación, las redes, el clima comunicativo, la comunicación superior-subordinado y los sistemas de símbolos en las organizaciones.

En Putnam (1983) el interés se dirige más a desarrollar en qué consiste la perspectiva interpretativa en comparación con el funcionalismo. Afirma que el interpretivismo es un modelo de investigación alternativo al funcionalismo que tiene como eje central el estudio de los significados y está dirigido a explicar la forma como los individuos le dan sentido a sus mundos a través del comportamiento comunicativo.

Putnam (1983:34) considera que el modelo de Burrell & Morgan, debido a su “alcance y tratamiento histórico”, provee “el compendio más completo y directamente aplicable” de las teorías de la organización”. Putnam adapta dicho modelo para caracterizar la perspectiva interpretativa y compararla con el funcionalismo. Es decir, se basa en los “supuestos teóricos” señalados por Burrell & Morgan, los combina con las aportaciones de otros críticos y propone su propio esquema. La comparación la hace en cuanto al pensamiento filosófico que respalda a ambos paradigmas; en cuanto a las diferencias en sus metodologías y en cuanto a sus propuestas de investigación. Con todo esto, Linda Putnam pretende ampliar la base de conocimiento de la comunicación organizacional y hacer que el interpretativismo sea particularmente atractivo y sugerente para los investigadores de comunicación.

Otra de las aportaciones consistió en describir la perspectiva interpretativa en función a dos de sus tendencias principales: la naturalista y la crítica. La primera, según refiere Putnam (1983:47 y ss.) se enfoca a estudiar cómo se constituye la realidad organizacional a través de comprender los sistemas simbólicos, las reglas y las normas que subyacen las rutinas cotidianas y las prácticas organizacionales. El investigador aprende el lenguaje de los “actores”; reúne sus textos y luego descubre su sentido de

unidad a través de interpretar el todo en función de las partes. El investigador acepta la realidad tal como es sin cuestionar su potencialidad.

En cambio en la investigación crítica persigue desenmascarar la distorsión de la comunicación y liberar a los individuos de la explotación, la alienación y las formas arbitrarias de autoridad. A través de la auto-reflexión y de conocer los problemas estructurales de fondo, los teóricos críticos buscan remover las trabas y contradicciones que evitan que el individuo desarrolle su propio potencial y desarrolle sus propias actividades. La función del investigador consiste en criticar el *status quo* y reflejar cómo la realidad social pudiera llegar a ser.

Charles R. Bantz (1983), en el texto que lleva por título “Naturalistic research tradition”, precisa que en el enfoque interpretativo, particularmente en lo que se refiere a la perspectiva naturalista, se encuentran incluidas dos orientaciones que son el interaccionismo simbólico y la etnometodología. La aportación de Bantz consiste en marcar que existen estas dos orientaciones dentro del enfoque interpretativo, en compararlos y en proponer cinco criterios para evaluar la investigación naturalista en la comunicación organizacional. En concreto me refiero a los siguientes:

- a) Debe mostrar una comprensión de los mensajes organizacionales, de sus significados y de sus expectativas. Es decir, debe de retratar la cultura organizacional.
- b) El investigador debe ser lo suficientemente abierto para reflejar la realidad social de las organizaciones. Es decir, se medirá la eficacia del investigador en función a que muestre, o no, fielmente la realidad.
- c) Los miembros de la organización deben de poder reconocerse en las interpretaciones del investigador. Es decir, debe reflejar la vida

organizacional desde el punto de vista de aquéllos que integran la organización.

- d) Las interpretaciones del investigador deben ser asequibles a los no-miembros. Es decir, que permita a estos últimos conocer realmente la vida organizacional sin haber participado en ella.
- e) El reporte de investigación debe mostrar un manejo adecuado del lenguaje y de los medios. (Bantz 1983:70).

Con estos criterios, Bantz (1983) pretende demostrar que, contrario a lo que afirman los investigadores cuantitativos, la investigación naturalista sí es susceptible de ser utilizada como una herramienta de investigación.

El siguiente texto que comentaré es el de Reeding & Tompkins (1988) que lleva por título “Organizational communication: past and present tenses”. En él se hace una revisión de los textos que se habían publicado en Estados Unidos con respecto a la comunicación organizacional; con base en ellos proponen dos grandes períodos en la evolución de esta disciplina. El primero comprende de 1900 a 1970. Este período se divide, a su vez, en tres fases: la primera corresponde a la **Formal-Prescriptiva** que se identifica con la doctrina retórica tradicional; trata básicamente de encontrar formas adecuadas de comunicación: hablar correctamente en público; recomendaciones de cómo escribir y cómo evitar errores. En Estados Unidos a esto se le denominó Business Communication. La segunda fase es la **Empírica-Prescriptiva**; consiste básicamente en el estudio de casos a través de la estadística descriptiva con el fin de encontrar recetas de cómo mejorar la comunicación. La tercera fase es la **Aplicada-Científica**; se caracteriza por la búsqueda de la objetividad y de datos “científicos” a través de realizar estudios experimentales y de hacer correlaciones. Son frecuentes los estudios sicométricos y sociométricos; así como los de análisis de contenido.

El segundo período, establecido por Redding & Tompkins, corresponde a la década de los setentas y a la de los ochentas. En él se dan tres grandes “orientaciones”: **Modernista**, que es fundamentalmente el funcionalismo; **Naturalista**, que se identifica con la perspectiva interpretativa y la orientación **Crítica**. Redding & Tompkins comparan estas tres “orientaciones”, para ello, utilizan una serie de categorías entre las que destacan: las metas que persiguen, la ontología, la epistemología, la forma de conocimiento, el concepto de comunicación y de organización. A continuación presento la tabla elaborada por Redding & Tompkins:

ORIENTACIONES EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: 1970s y 1980s

	MODERNISTA	NATURALISTA	CRÍTICA
META	PREDICCIÓN Y CONTROL	ENTENDIMIENTO Y ANTICIPACIÓN	TOMA DE CONCIENCIA Y EMANCIPACIÓN
ONTOLOGÍA	REALIDAD OBJETIVA COMO ALGO DADO	REALIDAD SOCIALMENTE CONSTRUIDA	INTERÉS MATERIAL COMO DETERMINANTE
EPISTEMOLOGÍA	POSITIVISMO LÓGICO	LENGUAJE Y OTRAS FORMAS SIMBÓLICAS DE ACCIÓN	MATERIALISMO DIALÉCTICO
FORMAS DE CONOCIMIENTO	NOMOTÉTICA	IDEOGRÁFICA	CRÍTICA
PERSPECTIVA	ADMINISTRACIÓN	PLURALISMO	TRABAJADORES
RACIONALIDAD	PRIVILEGIADA	MÚLTIPLE	DIALÉCTICA DE RACIONALIDADES
CAUSALIDAD	MANIPULATIVA	RECÍPROCA	COERCITIVA/ HEGEMÓNICA
NIVELES/ FRONTERAS	DIFERENCIADOS	PERMEABLE	DICOTÓMICA
METÁFORA PRINCIPAL	MÁQUINA	ORGANISMO	CONFLICTO/ DISPUTA
ORGANIZACIONES	INTENCIONADA, DIRIGIDA A LAS METAS	CULTURAS, LENGUAJE DE LAS COMUNIDADES	INSTRUMENTOS DE OPRESIÓN
COMUNICACIÓN	HERRAMIENTA	ORDEN NEGOCIADO	DISTORSIÓN

Tomado de Redding & Tompkins (1988:22)

Dennis Mumby es otro de los autores que ofrece una alternativa de clasificación para los estudios de comunicación organizacional. Es importante, antes de abordar su propuesta, señalar que Mumby sigue una postura como teórico que pertenece a la perspectiva crítica y que simpatiza con algunos rasgos del post-modernismo. Al respecto, Mumby (1997) afirma lo siguiente:

Aunque fui entrenado como teórico crítico, mucho de mi más reciente trabajo tiene que ver con encontrar conexiones entre la teoría crítica, el feminismo y el post-modernismo como una forma de avanzar en la crítica social y de examinar las configuraciones de poder en la sociedad (particularmente en contextos organizacionales); reconozco sin embargo una simpatía hacia el pensamiento postmoderno pero soy cauteloso de ciertas tendencias extremas y compromisos con el relativismo, el nihilismo y la auto-indulgencia. (p.3)

La orientación que sigue Mumby influye en la forma de conceptuar la comunicación y su finalidad. Por ejemplo, en Mumby (1997) dice que “considera que los estudios de comunicación deben de hablar de las inequidades sociales y políticas y de la privación de derechos; simultáneamente tiene que desarrollar concepciones complejas y matizadas de comunicación sobre las relaciones entre el significado, la identidad y el poder”(p.3). Es decir, la comunicación tiene una connotación política y social y esto se logra gracias a que a través de la comunicación es como se crean los significados y es a través de ella que se establecen relaciones entre los sujetos y entre éstos y su entorno. Ahora bien, Mumby también señala el papel de la comunicación en cuanto a la creación de significados y a las prácticas cotidianas. Por ejemplo en Mumby (2001) se afirma que la comunicación consiste en “el proceso de crear significados intersubjetivos a través de continuas prácticas interaccionales simbólicas –verbales y no verbales-; incluidas la conversación, las metáforas, los rituales, las historias, el vestido, el espacio y todo lo demás”. (p.587). Es decir, no se trata de un solo significado sino de aquél que es creado por distintos sujetos y que influye y es influido por el

comportamiento. A través de la interacción es que las prácticas comunicativas, adquieren significado; este significado no es fijo sino que es creado, modificado y compartido por los diversos sujetos que intervienen y es esto lo que le confiere su carácter simbólico. Ahora bien, las prácticas comunicativas señaladas, también tienen que ver con elementos de cultura previamente consensuados e interiorizados, que son susceptibles de ser modificados y que, de alguna forma, marcan qué es lo que se debe o no en cuanto al comportamiento.

Con respecto a los temas que trata Mumby en su obra, es justo señalar que se refieren principalmente a las relaciones de poder y a la dominación en el contexto de las organizaciones. Véase particularmente Mumby (1988) que lleva por título: “Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination” y Deetz & Mumby (1990) que lleva por título: “Power, discourse, and the workplace: reclaiming the critical tradition” y más recientemente Mumby (2001): “Power and Politics”; también tiene interés por tópicos como el feminismo y la influencia del género. Véase Mumby (1996): “Feminism, postmodernism, and organizational communication: a critical reading” y Mumby (1998): “Organizing men: power, discourse and the social construction of masculinity(s) in the workplace”. Asimismo tiene textos que demuestran su preocupación por delimitar el “estado del arte” de los estudios de comunicación organizacional. Ejemplo de esto son Mumby (1993): “Critical organizational communication studies: the next 10 years” y Mumby (1997): “Modernism, postmodernism, and communication studies: a rereading of an ongoing debate”.

Con respecto a la propuesta de clasificación y al uso de los paradigmas, esta aparece en Mumby (1997) que tiene, entre otros objetivos, ubicar a los estudios de comunicación en función a cuatro tipos de discurso: a) **el discurso de la**

representación (positivismo); b) el discurso del entendimiento (interpretivismo); c) el discurso de la sospecha (teoría crítica y neo-marxismo) y d) el discurso de la vulnerabilidad (post-modernismo). Todos ellos se encuentran insertos en un *continuum* que va desde la posición extrema que es el modernismo positivista hasta el otro extremo que es el post-modernismo.

Aclaro que Mumby (1997) considera que tanto el positivismo como el interpretivismo como la teoría crítica pertenecen a lo que él denomina “modernismo”. Por lo que se habla de “modernismo positivista”; “modernismo interpretativo” y “modernismo crítico”.

Antes de continuar con la propuesta de Mumby quiero hacer un paréntesis y referirme a dos términos que son recurrentes en la obra de Mumby: el modernismo y el post-modernismo. Con respecto a esto utilizaré tres textos que ayudarán a dar una caracterización general de estas dos posturas. Los trabajos que revisaré son Crook (2001) que lleva por título “Social Theory and the Postmodern”; Conrad & Haynes (2001), “Development of key constructs” y Alvesson & Deetz (1996), “Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies”. Ahora bien si se desea profundizar sobre el tema del post-modernismo desde el punto de vista sociológico véase: Ritzer & Smart (2001); Ritzer (1997); Rosenau (1992) y Best & Kellner, (1991).

Crook (2001:309) señala que el post-modernismo surge de un movimiento artístico en Nueva York en los años sesentas conocido como “post-modernismo” que fue “exportado” a Francia; lugar donde fue asimilado por intelectuales como Kristeva y Lyotard y posteriormente regresa a Estados Unidos.

En general, existen tres elementos que caracterizan al post-modernismo:

- a) El sentimiento de inicio de una “nueva” época; el post-modernismo supone una nueva estética posterior al modernismo e incluso contraria él. El post-

modernismo, afirma Crook (2001:310) reacciona en contra del intelectualismo y el formalismo del modernismo; por su tendencia francamente “progresiva” y unitaria; el post-modernismo, en cambio, está marcado por su “travesura”, por ser un “pastiche” anacrónico (heterogeneidad), por su parodia y por su carácter populista.

- b) El énfasis en los estudios culturales que remarcan la efectividad del lenguaje y la textualidad y que documentan las distintas formas de “resistencia” popular (p.e. minorías, grupos ecologistas y anti-globalización).
- c) A nivel académico, el estudio del post-estructuralismo francés se convierte en el centro de interés. Atrae especialmente las obras de autores como Deleuze, Lyotard, Guattari, Baudrillard, Foucault y Derrida.

Crook (2001) también señala que la idea del post-modernismo ya no es actualmente una novedad en la teoría social. Efectivamente en los ochentas algunas temas del post-modernismo eran considerados como de vanguardia y durante los noventas hubo un “boom” de publicaciones sin embargo en la actualidad solamente forman parte del “repertorio normal en la teoría social y en disciplinas afines”. (p.308). Incluso señala que ha sido atacado el post-modernismo como “portador del relativismo cognitivo, el nihilismo ético, el quietismo político, la trivialidad estética y el anacronismo histórico”. (p.308).

Conrad & Haynes (2001) se abocan más a diferenciar el modernismo del post-modernismo a partir de la teoría organizacional/ social. Afirman lo siguiente:

La (era) de la post-modernidad se caracteriza por el rechazo de la noción modernista de que es posible encontrar soluciones racionales a problemas organizacionales/sociales. La era moderna es definida por su fe en la habilidad de los seres humanos para descubrir explicaciones de toda la experiencia humana; por construir “grandes narraciones” que expliquen las fuentes, los orígenes, la perpetuación y la solución (o escapes) de los problemas organizacionales/sociales. Imbuidos en este proyecto existen

esfuerzos para describir la relación entre la acción comunicativa y la estructura social. La post-modernidad se caracteriza por la “muerte” de todos estos supuestos. El mundo moderno es simplemente demasiado complejo, demasiado inestable y demasiado fragmentado para ser explicado adecuadamente a través de una gran narración o a través de una teoría totalizadora. Consecuentemente, la teoría organizacional/social post-modernista abandona la meta principal de la ciencia modernista -construir conclusiones universales a través de la acumulación de “datos”- y las distinciones más importante de la ciencia social moderna – entre ciencia y ficción, realidad e irrealidad. La meta de la ciencia social post-modernista es desarrollar nuevas preguntas, no es dar “respuestas” a las viejas. (p. 65)

Conrad & Haynes están más preocupados con la relación entre la acción social (en concreto la acción comunicativa), y la estructura social (específicamente las organizaciones). Se insiste en la “racionalidad” y en el modelo causa-efecto como algo característico del modernismo y en la fragmentación de la realidad en el caso del post-modernismo.

Alvesson & Deetz (1996) consideran que el post-modernismo es una perspectiva de investigación basada en la filosofía. Sugieren una serie de tópicos que son frecuentes en este movimiento. Destacan los siguientes:

- a) **Centralidad en el discurso.** Definida como el uso del lenguaje en la interacción, así como los sistemas de pensamiento constituidos lingüísticamente.
- b) **Fragmentación del “yo”.** Consiste en aceptar la existencia de formas de conciencia (o “posiciones subjetivas de identidad”) caracterizadas por ser múltiples, descentradas, lingüísticamente constituidas y frecuentemente en competencia una con otra.
- c) **Crítica de la “filosofía de la presencia”.** Es considerar que la realidad social se construye lingüísticamente.

- d) **Pérdida de las “grandes narraciones”**. Es decir, en el post-modernismo se rechaza la visión del mundo unificada y autoritaria. Está a favor de lo local y de las “narrativas de experiencia” (conjunto de experiencias subjetivas).
- e) **Conexión entre conocimiento y poder**. Se refiere al papel que tiene el conocimiento en la producción y reproducción del poder.
- f) **Resistencia**. Consiste en el intento por romper la indeterminación que la ciencia moderna ha propiciado en su búsqueda de la certeza y del progreso. Certeza tiene que ver reflejar fielmente la realidad. Progreso se entiende cómo la búsqueda de la libertad del hombre a través de la razón. Racionalidad y control.

Alvesson & Deetz (1996) explican que los investigadores que se basan en el post-modernismo normalmente usan alguno de estos tres métodos:

- a) La **“deconstrucción”**: que consiste en el proceso de descubrir las tensiones, contradicciones, ausencias y paradojas en un texto. El significado no reside en la forma del texto sino en las relaciones entre sus signos; entre estos signos y los usos sociales, políticos y económicos; entre el texto y todos los otros textos de donde deriva su forma y contenido y entre el texto y sus lectores.
- b) **“Lecturas de resistencia”**: consiste en cuestionar el rol del analista organizacional y atribuirle la cualidad de ser un observador privilegiado quien posee la experiencia para construir, con autoridad, una meta-narración de la realidad organizacional. Este tipo de lecturas son meta-análisis; los reportes de investigación no son el reflejo directo de las organizaciones en sí mismas sino que retratan la lógica y los procedimientos a través de los cuales los investigadores representan esas organizaciones.

- c) La **“genealogía”**: consiste en reconocer que varios “discursos de conocimiento”, aparentemente divergentes, se encuentran imbuidos, dentro de lo que se llama un moderno “episteme”. Éste consiste en las formas dominantes de conocimiento y de habla que existen en un período histórico particular.

Hasta el momento se han dado solamente algunas características de qué es el post-modernismo y señalado algunas diferencias con el modernismo; aclaro, no obstante, que no es la intención abundar en este tema por lo que cierro este paréntesis y continúo con la propuesta de Mumby (1997).

De acuerdo con Mumby (1997) el término modernismo está muy ligado al concepto de “representación y correspondencia”. (p.23). Consiste en considerar a la “mente como un ‘espejo de la naturaleza’ ”. (p.23). Tiene que ver con la teoría de conocimiento, específicamente con la dualidad entre sujeto y objeto. Cuando conozco un objeto hago una “representación” mental de éste mismo y es verdadero en la medida en que esa representación “corresponda” con el objeto representado. Se privilegia la racionalidad en tanto que no existe nada que no pueda ser sometido a la razón.

En cuanto al post-modernismo, Mumby (1997:23) lo identifica con la “crisis de representación”. La realidad, desde esta perspectiva, es vista en forma múltiple. Es decir, no se trata de una sola “representación” sino de un conjunto variado de “representaciones” que compiten una con otra.

La distinción entre modernismo y post-modernismo es importante para Mumby (1997) ya que este autor está convencido de que a partir del análisis de las relaciones entre comunicación, modernismo y post-modernismo es posible “contextualizar los temas de comunicación en un tiempo en donde el ‘conocimiento’ se encuentra en un estado de flujo y transformación”. (p.2).

Mumby (1997) utiliza el término “discurso” en el sentido que le da Foucault (1980) como un sistema de posibilidades para la creación de conocimiento. Este concepto está muy ligado a lo que son los “juegos de verdad” (Véase Foucault 1988:1) que consisten en una serie de reglas implícitas que determinan qué es lo que puede ser considerado como conocimiento, quién habla de ese conocimiento y cómo los individuos se constituyen en sujetos a través de ese conocimiento. El conocimiento, de acuerdo con esta perspectiva, se encuentra en constante flujo y transformación

Los discursos, de acuerdo con Mumby (1997:3), “nos dicen algo sobre las dimensiones política y ética de la formación del conocimiento” cada uno de ellos, continúa, “articula una forma de conocimiento que tiene diferentes consecuencias en el modo como enmarcamos temas sobre la comunidad y la responsabilidad”.

A continuación se detallan brevemente cada uno de los tipos de discurso propuestos por Mumby (1997):

- a) **Modernismo y Positivismo: Discurso de la representación:** Se caracteriza por: 1) basarse en la separación entre el sujeto (el investigador) y el objeto (de conocimiento); 2) congruente con lo anterior se construyen herramientas de investigación que intentan mantener dicha separación; (por ejemplo la aplicación de cuestionarios); 3) el conocimiento y la verdad se equiparan con el método científico; 4) el lenguaje se convierte en el medio neutral para “representar” el mundo exterior. Con respecto al concepto de comunicación visto desde esta perspectiva, Mumby (1997:4), afirma que es un:

Vehículo o canal de ideas previamente formadas o también como un impedimento para nuestra habilidad para percibir claramente al mundo y nuestras relaciones con él. En este modelo la comunicación es, en el mejor de los casos, dependiente o, en el peor de los casos, obstaculizadora de la producción de pretensiones verdaderas.

La comunicación, además, tiene un valor neutral; se percibe como un medio para mantener o aumentar las relaciones políticas previamente establecidas. En este contexto la comunicación se evalúa en cuanto a su efectividad más que por su potencial de crear entendimiento o por propiciar una participación más democrática.

- b) **Modernismo e Interpretivismo: Discurso del entendimiento.** Mumby (1997:5) afirma que mientras “el positivismo busca mantener la separación radical entre el sujeto y el objeto como una forma de conocimiento, el modernismo interpretativo busca, si no su reconciliación, sí ubicarlos en una tensión dialéctica productiva”. Desde esta postura, la razón y la verdad no consisten en hacer una “representación” del mundo; como si se tratara de una imagen de espejo; sino que se trata de aceptarnos como seres “lingüísticos” con capacidad para relacionarnos “dialógicamente con un ‘otro’ (persona, texto, comunidad)”. (p.6).

Afirma Mumby (1997:7) que el trabajo que encaja dentro de lo que es el discurso interpretativo se caracteriza por “mejorar nuestro sentido de quiénes somos como miembros de varias comunidades de discurso y conocimiento”. y añade que: “Dicho trabajo no persigue afirmaciones de conocimiento universal sino más bien intenta profundizar en nuestro sentido de qué significa entender (o no entender) a otros seres humanos como miembros de comunidades comunicativas”. (p. 7).

Mumby (1997:7) considera que el interpretivismo provee al campo de la comunicación organizacional la posibilidad de estudiar a las organizaciones desde el punto de vista de la cultura organizacional. Desde esta perspectiva la comunicación se ve como constitutiva de las organizaciones. Por eso

Mumby (1997:7) afirma que “el estudio de las historias, las metáforas, los rituales son una forma de explorar la ontología de organizar como un acto comunicativo colectivo”.

- c) **Modernismo crítico: Discurso de la sospecha.** Mumby (1997) identifica dos líneas de pensamiento que influyen en este tipo de discurso. Por un lado están los pensadores neo-marxistas: Gramsci, Lukács y Volosinov; en general el trabajo de estos autores se dirige a estudiar la dimensión “superestructural”, cultural e ideológica del poder; y por el otro lado se encuentra la “Escuela de Frankfurt”, con este nombre se denomina a un grupo de teóricos sociales (entre otros: Adorno, Horkheimer, Marcuse y Habermas) afiliados al Instituto de Investigación Social fundado en Frankfurt en 1923. Dicho Instituto perseguía “conducir la investigación social para que se examinaran las contradicciones de la modernidad, interrogar los límites del orden presente y sobrellevar las limitaciones del pensamiento filosófico social moderno”. (Véase Calhoun & Karaganis, 2001:179). La “Escuela de Frankfurt” insistía en ver a la teoría crítica como siempre imbuida en un proceso de cambio histórico. Es decir, consideraba que la teoría tiene que dejar a un lado su tradición filosófica abstracta, cerebral; debe enfrentar el *status quo* social y debe ser útil en los movimientos que traigan un cambio social radical y liberador. No es suficiente que la filosofía interprete al mundo, tiene que propiciar su cambio. En esta tradición, la palabra crítica significa el examen profundo de las condiciones en donde cualquier forma particular de pensamiento puede operar. Calhoun & Karaganis (2001:180-181) identifican cuatro “dimensiones” que sirven de fundamento a la Escuela de Frankfurt:

Primera, las condiciones del conocimiento no son evidentes en sí mismas sino que deben de ser examinadas críticamente. La teoría crítica afirma que es cierto que a través de los sentidos adquirimos conocimiento del mundo sin embargo difícilmente se trata de la “historia completa”. Los seres humanos, aunque percibimos un mismo mundo, poseemos formas diferentes de conocerlo y de valorarlo; esto se debe a que usamos diferentes lenguajes, conceptos, ideologías y teorías para entenderlo.

Segunda, el análisis crítico revela que la realidad en sí misma no es simplemente un asunto de apariencias superficiales sino que subyacen una serie de causas y condiciones que no están adecuadamente comprendidas en la generalización empírica. Pretende conocer porqué las cosas son como son y no de otra manera. La teoría crítica asume la condición de continuo cambio y el potencial del mundo social de ser modificado por la acción social. Entender al mundo desde el punto de vista crítico tiene un carácter necesariamente histórico; es considerar las condiciones indispensables para que ocurra un patrón de cosas determinado. Por ejemplo, el capitalismo no es simplemente un hecho que se da en la naturaleza sino es el resultado de ciertos procesos históricos. Debe de recordarse también que la teoría crítica busca destapar la “reificación” que consiste en la tendencia a considerar productos de la

acción humana como si fueran “cosas”, productos de la naturaleza más que elecciones humanas.

Tercera, la teoría crítica busca que se haga un análisis de la propia teoría social; que no solamente se limite a rechazar los esfuerzos anteriores sino que los analice y descubra cuáles son sus limitaciones. La idea es desarrollar una mejor teoría, aquella que incorpore los avances de teorías previas y sus innovaciones pero que, al mismo tiempo, explique porqué otras teorías llegaron a sus límites y no pudieron trascenderlos.

Cuarta y última, la teoría crítica está influida por su compromiso crítico con la sociedad. Busca lograr la unidad entre teoría y práctica. La teoría se ve como una forma de conocimiento que tiene implicaciones directas en la sociedad. Los estudiosos críticos pretenden abordar temas que tengan una importancia social y no que sean puramente de interés académico.

Con respecto a la caracterización del “discurso de la sospecha”, Mumby (1997:9) afirma que este discurso coincide con el interpretativo en examinar las formas como los seres humanos construyen socialmente un mundo significativo a través de las prácticas comunicativas; sin embargo se distingue en que el discurso interpretativo falla en explorar temas de poder e ideología; asimismo no explica los procesos en donde ciertas realidades son privilegiadas sobre otras.

El “discurso de la sospecha” se basa en el supuesto de que los significados a nivel superficial, así como los comportamientos, ocultan conflictos estructurales profundos y contradicciones que, de alguna forma, limitan las posibilidades para que exista una sociedad democrática genuina.

De acuerdo con el “discurso de la sospecha”, las organizaciones “son sitios donde el significado y la identidad son los productos de las relaciones subyacentes de poder” (Mumby 1997:12); además se considera que la comunicación funciona ideológicamente para producir, mantener y reproducir sistemas de dominación.

- d) **Post-modernismo: Discurso de la vulnerabilidad:** De acuerdo con Mumby (1997:14) el “discurso de la vulnerabilidad” es una forma de describir el pensamiento post-moderno; corresponde al momento en donde la “crisis de representación”, característico de la teoría social contemporánea, alcanza su apogeo. Se llama “discurso de la vulnerabilidad” porque de acuerdo con el post-modernismo la realidad social se forma a partir de una serie compleja de discursos que intenta “fijar” un significado en particular. Sin embargo este significado es siempre, por definición, incompleto, en continuo cambio y transformación. Por lo tanto, cuando se habla de sistemas de discurso dominantes, éstos serán siempre vulnerables a discursos alternativos; es decir, a la resistencia de voces minoritarias o marginadas. Dada esta característica, afirma Mumby (1997:16) que la “comunicación es entonces (im)posible en que simultáneamente es estable (al crear discursos compartidos relativamente fijos) e inestable (al articular continuamente las posibilidades para su propia transformación)”. Otra característica es que la comunicación es política. Afirma Mumby (1997:18): “Aunque es cierto que

la comunicación nunca es un proceso fijo, cerrado y totalmente articulado, también es evidente que, ubicada en su contexto social más amplio, mucha de la comunicación es dirigida a ‘fijar’ sistemas discursivos que sirvan a los intereses de ciertos grupos sobre otros”. De acuerdo con esto la comunicación ayuda a construir formas de subjetividad que sitúan a los actores sociales en modos diferenciados de poder en la sociedad. La comunicación, por tanto, tiene el rol de crear significado e identidad así como descubrir la dimensión política (de poder) de este proceso.

Finalmente quiero indicar que Mumby es uno de los teóricos de comunicación que además de demostrar un respaldo filosófico serio en sus textos, ha influido en otros autores como Stanley Deetz y Linda Putnam

A continuación comentaré el trabajo de Deetz (2001) que lleva por título “Conceptual Foundations”. Al respecto encuentro las siguientes aportaciones:

1) **Sugiere que se precise el concepto de comunicación organizacional.**

Afirma que tradicionalmente se ha definido la comunicación organizacional a partir de tres criterios. Véase Stanley Deetz (2001:4-5).

El primer consiste en afirmar que la comunicación es una especialidad, es un área de conocimiento desarrollada por investigadores, profesores, estudiantes, consultores, que forman parte de asociaciones y departamentos de comunicación. En este caso, la comunicación organizacional es aquello que cada uno de estos “estudiosos” aporta al conocimiento de esta disciplina y que de alguna forma genera directrices hacia dónde se hace investigación y los procedimientos para realizarla. El problema con este criterio es quién pertenece a este grupo y de acuerdo con qué estándar es aceptado. Por ejemplo, en el caso de las revistas especializadas, todo aquel material que no

encaje con los parámetros académicos establecidos tiene limitada su posibilidad de ser publicado.

El segundo consiste en ver a la comunicación como un fenómeno que ocurre en las organizaciones. Se trata de un fenómeno que puede ser identificado y analizado como objeto de estudio por personas de muy diversas especialidades. Desde esta perspectiva, se tiende a cosificar a la comunicación. A esto se añade que al ser considerado como un objeto puede ser compartido, para su estudio, por otras disciplinas por lo que resulta difícil separar lo comunicativo de lo administrativo, lo psicológico y lo sociológico. Además otro error es reducir la comunicación a un fenómeno único; con respecto a esto, Deetz (2001:5) afirma que: “La ‘comunicación organizacional’ no es un solo fenómeno con muchas explicaciones, cada forma de explicación debe conceptualizar y explicar un fenómeno diferente”.

El tercer criterio utilizado por Deetz es ver a la comunicación organizacional como una forma de describir y explicar las organizaciones. Dice que de la misma forma como se ha considerado que la psicología, la sociología o la economía son capaces de explicar los procesos que ocurren en las organizaciones, de la misma forma la comunicación puede hacerlo. Afirma Deetz (2001:5) que “la teoría de la comunicación puede ser usada para explicar la producción de estructuras sociales, estados psicológicos, categorías de miembros, conocimiento y demás más que ser conceptualizada simplemente como un fenómeno entre otros en las organizaciones”.

- 2) **Retoma el trabajo de Burrell & Morgan (1979), hace la valoración de él y propone modificaciones al mismo.** Comenta que la descripción que han hecho estos autores sobre los paradigmas ha sido de gran influencia en los

estudios de administración y comunicación sin embargo también ha traído problemas:

- a) Deetz (2001:9) argumenta que la propuesta de Burrell & Morgan apoya, en cierta forma, la postura funcionalista como perspectiva dominante. Esto implica que los demás paradigmas, el interpretativo, el crítico y el radical, sean descritos por oposición al funcionalismo. Es decir, que son caracterizados por aquello que poseen de distinto con respecto al funcionalismo. Incluso Deetz (2001:9) afirma que “esta forma de concebir a los paradigmas como escuelas de pensamiento, con sus respectivas problemáticas y criterios de evaluación puede ser usada por los ‘funcionalistas’ para protegerse a sí mismos de la creciente crítica”.
- b) Critica la pérdida de vigencia del modelo de Burrell & Morgan. Deetz (2001) afirma que los estudios de comunicación y administración han ido evolucionando con el paso del tiempo por lo que, actualmente, existen trabajos de investigación que no encajan en la clasificación propuesta por Burrell & Morgan; Deetz sugiere que es necesario replantear dicha aportación.
- c) Deetz (2001) considera, refiriéndose al trabajo de Burrell & Morgan, que más que buscar criterios de clasificación debe de encontrarse las “diferencias que marcan la diferencia” (p.9). Es decir, sostiene Deetz (2001:9): “La pregunta no es si son éstas las categorías adecuadas o quién encaja en cada una; sino ¿son estas diferencias las que hacen la diferencia? ¿Son estas dimensiones las que muestran las diferencias genuinas en los programas de investigación?”.

3) Deetz (2001:6) propone un estudio de los diversos trabajos de investigación que se han realizado en comunicación organizacional.

Consiste en estudiar “comunicativamente” las distintas conceptualizaciones sobre la organización y sus procesos. Dichas conceptualizaciones provienen de los miembros organizacionales y de los investigadores mismos. Este análisis funciona en un “meta-nivel”; pretende, según el autor, profundizar en cómo se obtienen los resultados más que solamente proveer otra revisión de los distintos programas de investigación. ¿Cómo pretende hacerlo? Deetz (2001) señala lo siguiente:

Desde la meta-perspectiva comunicativa... el principal proceso para entender los programas alternativos de investigación, es comprender sus discursos -cómo perciben, piensan y hablan de la vida organizacional. Entender un discurso incluye la identificación de las distinciones objetivas que hace; qué lenguaje es usado para hacer estas distinciones, qué valores e intereses, o de quién, traen consigo estas distinciones; cómo las descripciones conflictivas del mundo son manejadas, así como explorar sus procesos de auto-justificación y distinción con respecto a otros programas alternativos de investigación. (p.6-7)

Es decir, que la base de estudio se encuentra en el “análisis discursivo”. Ahora bien, qué se entiende por discurso. Recordemos que, anteriormente, cuando se habló de la propuesta de Mumby (1997), se dijo que, de acuerdo con Foucault (1980), los discursos son sistemas de posibilidades para crear conocimiento. Dentro del discurso se engloba todo aquello que puede ser considerado como conocimiento, quién habla de ese conocimiento y cómo los individuos se constituyen en sujetos a través de ese conocimiento. Para Deetz (2001:16) los discursos son una forma de articular, de ordenar, de entrelazar, los diferentes argumentos, contenidos en cada una de las propuestas de investigación. Cada discurso provee orientación sobre las organizaciones;

sobre la manera en que se constituyen las personas y los sucesos en las empresas y provee un modo de reportar lo que ocurre en ellas.

Ahora bien, ¿por qué usar el término discurso y no el de paradigma? Deetz (2001), al igual que Mumby (1997), prefiere utilizar el término discurso en lugar de “paradigma”. Afirma que es un error llamar paradigmas a los discursos porque cada uno de ellos encierra en sí mismo conflictos internos; los límites para distinguirlos no están claramente definidos; los discursos no son entidades aisladas sino que se encuentran interrelacionados. La propuesta de Deetz no consiste en proveer categorías de clasificación sino simplemente dar “una perspectiva de los recursos sociales en donde se apoyan los investigadores y entender el bagaje de argumentos usados en el desarrollo y justificación de las actividades y propuestas de investigación”. (p.16).

Como se veía anteriormente, el estudio que propone Deetz (2001) está basado en el análisis del discurso. Es necesario precisar en qué consiste este análisis.

Al respecto Putnam & Fairhurst (2001), en su estudio que lleva por título “Discourse analysis in organizations”, ofrecen la siguiente definición:

El análisis del discurso es definido... como el estudio de las palabras y los significantes, incluyendo la forma o estructura de esas palabras, el uso del lenguaje en contexto y los significados o interpretaciones de las prácticas discursivas... Los análisis del lenguaje incluyen el estudio de los códigos verbales, las expresiones, las conversaciones, los patrones de interacción y los signos... el discurso se ve como una forma de conocer o una perspectiva para entender la vida organizacional. Es un lente o un punto de entrada para observar, aprender y entender los sucesos que ocurren. Como lente, provee la única forma de centrarse en los aspectos más sutiles de organizar y para determinar el fondo y la forma en la construcción de los sucesos organizacionales. (p.79).

En el fondo, considero que la postura crítica que sigue Deetz en su propuesta, está muy cercana al post-modernismo. No debemos olvidar que, de acuerdo con esta perspectiva, el significado de las cosas es múltiple y

cambiante; el significado no está exclusivamente en los resultados de una organización sino también en los procesos; el significado es compartido tanto por el investigador como por los miembros de la organización. Digamos que se trata de una labor conjunta en donde el investigador participa dentro del proceso de organización, se involucra con él no sólo como observador sino como participante; ahora bien, con respecto a la realidad que está analizando, no se trata de una observación o de una interpretación dentro de un conjunto de posibles interpretaciones sino que tiene la facultad de dar una interpretación más allá de lo que los otros participantes interpretan. A esto se le llama “meta-análisis”. Todo esto que se ha indicado proviene, al menos, de un supuesto que tiene que tomarse en cuenta: entender que la investigación implica un análisis lingüístico, es decir, se considera que el lenguaje no solamente sirve para nombrar objetos en el mundo sino que está en el centro del proceso de constituir el mundo exterior indeterminado y ambiguo en objetos específicos. No se trata simplemente de etiquetar o categorizar objetos sino del acto fundamental de constituir objetos a través del lenguaje. El mundo, de acuerdo con esto, puede ser constituido en muy diversas formas; depende del sistema de valoración. Esto da la posibilidad de distinguir ciertos objetos como semejantes y distintos a otros.

- 4) **Deetz (2001) propone una matriz en donde se ubican los diferentes tipos de discurso.** Esto lo hace tomando en cuenta la matriz elaborada por Burrell & Morgan (1979) y cambiando las variables. En general, la intención de Deetz (2001:11) no es ofrecer una clasificación sino “llamar la atención sobre las diferencias significativas y las similitudes entre las diversas actividades de investigación”.

MATRIZ DE TIPOS DE DISCURSO



Tomado de Deetz (2001:11)

Deetz (2001) encuentra que las dos variables (subjetivo/objetivo y regulación/cambio social) utilizadas por Burrell & Morgan (1979) para elaborar la Matriz de Clasificación de Paradigmas no son suficientes para distinguir los diferentes tipos de discurso que existen en la investigación en comunicación organizacional. Por lo tanto Deetz (2001) propone dos variables distintas o “dimensiones” como este autor las llama. Son las siguientes:

a) **Consenso/“Dissensus”**: Por consenso, Deetz (2001) se refiere a aquellas orientaciones de investigación que tienden a trabajar dentro de formas de “estructuración de conocimiento, de relaciones sociales y de identidades”. Esto lo llama “práctica reproductiva”. (p.11). Dentro de esta categoría encajan los programas de investigación que tienen como

meta principal descubrir el orden con un alto grado de fidelidad o verosimilitud; consideran la producción de orden como un rasgo dominante de los sistemas sociales y naturales. Las descripciones que se hacen persiguen reflejar la “verdadera” índole de las cosas como si se trata de una imagen de espejo en la que se reproducen las entidades y las relaciones que existen. (p.14).

En cambio, entiende por “dissensus” aquellas orientaciones que se dirigen a “romper” estas formas de estructuración. Esto lo llama “práctica productiva”. (p.11). Se llama así porque a partir del conflicto, de romper estas “formas de estructuración”, se requiere generar o producir nuevas formas. Es, en este sentido, productiva.

Deetz (2001:15) abunda más sobre el “dissensus”; se refiere a aquellos programas de investigación que consideran como su estado natural de ser, la lucha, el conflicto y las tensiones. La investigación, desde esta perspectiva, se dirige a cuestionar los mecanismos que mantienen el orden establecido. En cierta forma la investigación es un paso más que lleva inevitable al conflicto. El orden establecido supone la supresión de los conflictos básicos y con esto, la dominación de las personas.

A continuación presento la adaptación de una tabla elaborada por Deetz (2001) donde se muestra esquemáticamente la distinción entre “consensus” y “dissensus”.

CONSENSUS	DISSENSUS
-CONFIANZA	-DUDA
-ORDEN HEGEMÓNICO COMO ESTADO NATURAL	-CONFLICTOS EN EL ORDEN COMO UN ESTADO NATURAL
-LA INTEGRACIÓN Y LA ARMONÍA SON POSIBLES	-EL ORDEN INDICA DOMINACIÓN Y SUPRESIÓN DE CONFLICTOS
-LA INVESTIGACIÓN SE CENTRA EN LA REPRESENTACIÓN	-LA INVESTIGACIÓN SE CENTRA EN EL RETO Y EN LA RECONSIDERACIÓN
-MÉTAFORA DOMINANTE: ESPEJO QUE REFLEJA	-METÁFORA DOMINANTE: COMO UN LENTE POR EL QUE SE VE O SE LEE
-INTERÉS CENTRAL: VALIDEZ	-INTERÉS CENTRAL: LA PERCEPCIÓN DE LA NATURALEZA INTERIOR Y LA PRAXIS
-TEORÍA COMO ABSTRACCIÓN	-LA TEORÍA COMO UNA FORMA DE OBSERVAR
-LA CIENCIA ES NEUTRAL	-LA CIENCIA ES POLÍTICA
-LA VIDA ES DESCUBRIMIENTO	-LA VIDA ES CONFLICTO Y CREACIÓN
-EL INVESTIGADOR ES ANÓNIMO, FUERA DE TIEMPO Y DE LUGAR.	-EL INVESTIGADOR TIENE NOMBRE Y ESTÁ POSICIONADO

Adaptado de Deetz (2001:14)

b) La otra variable que aparece en la Matriz de Discursos es: **Local/emergente vs. Elite/ A priori**. Esta dimensión, de acuerdo con Deetz (2001:12), responde a las preguntas dónde y cómo surgen los conceptos de investigación. Se refiere, por ejemplo, a cuál es el concepto de organización y de comunicación que está empleando un estudioso para hacer su investigación.

Deetz (2001:12) añade que se trata de aquellos conceptos que surgen en relación con los miembros de la organización y que son transformados durante el proceso de investigación. Esto quiere decir que los conceptos de investigación pueden ir cambiando en la medida en que se va

haciendo la investigación. Se replantean y adaptan conforme se descubren cosas nuevas.

Los conceptos, de acuerdo Deetz (2001:12) se “desarrollan **con** los miembros de la organización o se aplican **en** ellos...”. Los conceptos surgen, o son descubiertos, a partir de la “interacción” entre los miembros y entre éstos y el investigador.

Con respecto a lo **local/emergente**, si utilizamos los términos organización, comunicación e interacción; estaríamos hablando de cómo los miembros de una determinada empresa consideran que es **SU** organización; es decir la forma particular (local) de caracterizarla y definirla; estaríamos hablando también del tipo o modo de comunicarse en esa empresa y en el caso de la interacción nos referiríamos a cómo se han ido estructurado las relaciones entre los miembros específicamente en esa empresa. Con respecto al investigador, no solamente participa como observador experto sino que se trata de “un colaborador experimentado en la producción de conocimiento”. (p.13); en cierta forma su función es de “sensibilización y guía”. (p.12).

Ahora bien, la investigación, desde esta perspectiva, presta más atención a los sentimientos, a las intuiciones y a las formas múltiples de racionalidad. Esto lo hace tanto de los investigados como del investigador mismo. En general, afirma Deetz (2001:13):

El estudio [desde el punto de vista local/emergente] se dirige más a la formación de conceptos que a su aplicación. La distanciaci3n y la ‘otredad’ de lo otro (la forma como la gente y los sucesos sobrepasan las categorías y las clasificaciones de ellas) son buscadas por el investigador para obligar la reconceptualizaci3n y el cambio lingüístico. Esto se considera

como más valioso que la identificación y el nombrar rasgos preconcebidos, atributos o agrupamientos”.

Con relación al otro polo: **elite/a priori**, Deetz (2001) sostiene que se trata de aquellos trabajos realizados por estudiosos que “privilegian el sistema de lenguaje particular del investigador [es decir su estilo propio de investigación] y la experiencia de la comunidad investigadora así como mantiene ese sistema de lenguaje constante durante el proceso de investigación”. (p.13). Es decir, poseen un estilo o método de investigación objetivo y racional, compartido por una comunidad y cuya metodología, por cuestión de principios, tiende a permanecer inalterable durante todo el proceso de investigación. Esto lleva a afirmar que es una investigación que está fuertemente respaldada o dirigida por un aparato teórico previo a la investigación, que se pretende aplicar y cuyos resultados se espera sean objetivos y puedan ser generalizados más allá de lo local o de las creencias particulares (tanto de los investigados como del investigador mismo). Se piensa que el conocimiento obtenido es progresivo o reformista y se dirige a aumentar las capacidades o el bienestar; se le atribuye un carácter “normativo”.

A continuación presento una tabla tomada de Deetz (2001) en donde se muestran esquemáticamente las principales diferencias entre la dimensión **Local/emergente** vs. **Elite/ a priori**.

LOCAL/EMERGENTE	ELITE/ A PRIORI
-COMUNIDADES COMPARATIVAS	-COMUNIDAD PRIVILEGIADA
-JUEGOS DE LENGUAJE MÚLTIPLE	-JUEGO DE LENGUAJE FIJO
-TIENDE A LA PARTICULARIDAD	-TIENDE A LA UNIVERSALIDAD
-FILOSOFÍA SISTEMÁTICA COMO ETNOCENTRISMO	- FUNDAMENTADA EN LA ESPERANZA DE UNA FILOSOFÍA SISTEMÁTICA
-ATEORÉTICA	-RESPALDADO EN LA TEORÍA
-DETERMINISMO ESTRUCTURAL O SITUACIONAL	-DETERMINISMO METODOLÓGICO
-NO-FUNDACIONAL	-FUNDACIONAL
-RELATOS LOCALES	-GRAN RELATO DE PROGRESO Y EMANCIPACIÓN
-SENSUALIDAD Y SIGNIFICADO COMO PREOCUPACIONES CENTRALES	-RACIONALIDAD Y VERDAD COMO PREOCUPACIONES CENTRALES
-CONOCIMIENTO PRÁCTICO, SITIO FIJO	-CONOCIMIENTO TEÓRICO, GENERALIZABLE
-TIENDE A SER FEMENINO EN SU ACTITUD	-TIENDE A SER MASCULINO EN SU ACTITUD
-OBSERVA LO SINGULAR	-OBSERVA LO FAMILIAR
-PROCEDE DE EL “OTRO”	-PROCEDE DEL “YO”
-ONTOLOGÍA DE LA “OTREDAD” SOBRE EL MÉTODO	-TEMAS EPISTEMOLÓGICOS Y DE PROCEDIMIENTO GOBIERNAN LOS SUPUESTOS ESENCIALES

Tomado de Deetz (2001:12)

Resta solamente detallar en qué consisten los cuatro tipos de discurso propuestos por Deetz (2001); éstos serán analizados en el siguiente punto.

- 5) **Deetz (2001) propone cuatro prototipos de discurso.** Son los siguientes: el **Normativo**, el **Interpretativo**, el **Crítico** y el **Dialogístico**. A continuación explicaré brevemente cada uno de ellos:

a) **Discurso Normativo:** Corresponde al funcionalismo, se denomina así por su carácter prescriptivo, por la búsqueda de la regularidad y la normalización. De acuerdo con esta perspectiva, las metas establecidas por un grupo específico, normalmente la alta gerencia, son aceptadas como las metas de la organización y muy frecuentemente el investigador en forma implícita o explícita ayuda a que se cumplan con mayor eficiencia dichas metas. Se representa la comunicación en términos de información y administración. Con respecto a la información tiene una orientación hacia el control y la persuasión; también predomina el tema de la comunicación entre superior y subordinando. Deetz (2001:19) encuentra tres variedades básicas de los trabajos normativos:

- 1) Aquéllos que persiguen crear “leyes”; por ejemplo, a partir de la obtención de datos y la aplicación estadística hacer generalizaciones que pudieran aplicarse en otros contextos; se proponen teorías y buscan su comprobación con métodos estadísticos; buscan crear procedimientos para obtener datos confiables libres de desviaciones que alteren el resultado.
- 2) La Teoría de Sistemas. Aunque continúa buscando el orden y la regularidad pretende ver a la organización como un todo compuesto de múltiples partes interrelacionadas.

3) **Habilidades de comunicación.** Son estudios que tienen una clara orientación didáctica, dirigida a enseñar cómo escribir o hablar en público.

b) **Discurso interpretativo:** Los trabajos de este tipo tienen como meta mostrar cómo las realidades particulares son socialmente producidas y mantenidas a través del habla cotidiana, las historias, los ritos, los rituales y otras actividades cotidianas. Es decir, persiguen por un lado hacer un retrato de la cultura específica de una organización y por el otro preservar lo tradicional frente a lo moderno e instrumental, es decir, contra la deshumanización y reducir todo a criterios económicos.

Los estudios culturales, afirma Deetz (2001:24), llaman la atención sobre qué es lo que los miembros de una organización deben de saber, creer o son capaces de hacer para operar en una manera que sea comprensible y aceptable para otros miembros. También se refiere a los medios a través de los cuales este conocimiento, creencias y rutinas de acción son producidas y reproducidas.

Deetz (2001) advierte que no todos los estudios culturales son interpretativos, considera que ha habido estudios de este tipo que se han utilizados respondiendo a intereses administrativos; la cultura en este caso es “administrada” con fines de control.

c) **Discurso crítico:** Deetz (2001:25-26) caracteriza este tipo de discurso, afirma que desde esta perspectiva se ve a las organizaciones como creaciones históricas sociales que se encuentran en una situación de lucha y de relaciones de poder. Son sitios políticos.

Los estudios de este tipo, tienen como meta demostrar y criticar las formas de dominación, la asimetría y la comunicación distorsionada. Esto lo hacen a través de mostrar cómo la realidad puede ser distorsionada y ocultada. Tiene también el propósito de crear una sociedad y lugares de trabajo libres de la dominación; un sitio en donde todos los miembros puedan contribuir igualmente a producir sistemas que satisfagan las necesidades humanas y que lleven al desarrollo progresivo de todos.

Deetz (2001:27) identifica dos tipos de discurso crítico: la crítica ideológica y la acción comunicativa. La primera consiste en revisar las ideologías para demostrar como ciertos intereses no se han cumplido por la inhabilidad de las personas por comprender o actuar para sus propios intereses. Normalmente se refiere a la ideología de grupos específicos como: trabajadores, hombres de color, mujeres o a la crítica de la ideología capitalista. Con respecto a la acción comunicativa, ésta proviene principalmente del trabajo de Habermas (1984) y (1987); en general, sostiene que hay dos tipos de comunicación: a) la **comunicación estratégica** en donde la meta de la acción social es preestablecida y frecuentemente oculta. La intención no es llegar a un acuerdo acerca de la acción sino simplemente realizar efectivamente los planes de él que habla, especialmente, cuando los oyentes no están de acuerdo con las intenciones de los hablantes; b) la **acción comunicativa**, por el contrario busca el entendimiento de lo que se habla y entre los sujetos que participan. Con respecto a este punto, debe de aclararse que el

entendimiento es tanto el resultado como el proceso mismo de llegar a ese entendimiento. De acuerdo con la acción comunicativa los seres humanos no son objetos para ser usados para llevar a cabo metas predefinidas sino que las metas son mutuamente acordadas dentro del proceso de comunicación que reconoce el carácter autónomo de cada uno de las personas involucradas. Véase Brown & Goodman (2001)

En Habermas (1991:241) aclara que la diferencia entre la comunicación estratégica y la acción comunicativa no reside en que una esté orientada hacia conseguir una meta y la otra no. Ambas formas involucran una acción coordinada para conseguir metas. La diferencia reside en la relación distinta entre las metas perseguidas y el lenguaje usado. En la acción estratégica, la relación entre el lenguaje y la meta es como un medio para conseguir un fin; en este caso el lenguaje es reducido a un instrumento para lograr cierta meta. En la acción comunicativa, en cambio, la meta es entender y la naturaleza precisa de esa meta es inseparable de los procesos de lenguaje a través de los cuales es conseguida.

d) **Discurso dialogístico:** Están comprendidos dentro de este tipo de discurso una serie de autores y grupos diversos que comparten, de acuerdo con Deetz (2001:31 y ss.), las siguientes características:

- 1) Reciben influencia del pensamiento filosófico de escritores franceses como: Bourdieu, Derrida, Lyotard, Kristeva, Foucault, Baudrillard, Deleuze; sobre todo con relación a temas como: política, fragmentación, textualidad y resistencia.

- 2) A semejanza con los estudios críticos, también se preocupan por tópicos como la asimetría y la dominación en las organizaciones. La diferencia estriba en que los estudios dialogísticos se centran más en los procesos micro-políticos y en la unión del poder y resistencia.
- 3) Con respecto a la realidad, los estudios dialogísticos no buscan reformar el mundo sino que pretenden mostrar la parcialidad (ver las cosas desde un solo ángulo, incompletas).
- 4) Deetz (2001:31) destaca siete temas frecuentes en la investigación dialogística:
 - a) **Centralidad en el discurso:** esto quiere decir que el énfasis es en el lenguaje como sistemas de distinciones que son centrales para la construcción social.
 - b) **Identidades fragmentadas:** pretende demostrar que el origen de los significados está en demostrar el problema de la autonomía y de la autodeterminación.
 - c) **Crítica de la filosofía de la presencia:** centra su atención en la indeterminación del objeto y la naturaleza construida de las personas y la realidad.
 - d) **Pérdida de fundamentos y de “grandes narrativas”:** están en contra de los sistemas teóricos de gran escala tales como el marxismo o el funcionalismo.
 - e) **Conexión entre poder y conocimiento:** examina el rol de la experiencia y la verdad en los sistemas de dominación.

- f) **Hiperrealidad:** enfatiza la naturaleza cambiante e hiperreal del mundo contemporáneo así como el rol de los medios de comunicación y las tecnologías de información.
- g) **Investigación como resistencia e indeterminación:** Se ve a la investigación como un proceso importante de cambio. Provee una voz de aquello que está perdido u oculto en la vida diaria.

Por último quisiera añadir una tabla, propuesta por Deetz (2001), en donde se ilustran en forma comparativa los cuatro tipos de discurso. En ella se utilizan doce categorías que se utilizan para mostrar los “rasgos discursivos prototípicos”. Entre ellas destacan: la meta que persigue, el método utilizado, las metáforas con respecto a las relaciones sociales y con respecto a la organización, los problemas que aborda, el interés hacia la comunicación, el estilo narrativo, la identidad temporal.

RASGOS DISCURSIVOS PROTOTÍPICOS

CATEGORÍA	DISCURSO			
	NORMATIVO	INTERPRETATIVO	CRÍTICO	DIALOGÍSTICO
META BÁSICA	RELACIÓN ENTRE OBJETOS BASADA EN LEYES (REGLAS)	MOSTRAR UNA CULTURA UNIFICADA	DESENMASCARAR LA DOMINACIÓN	REDUCIR CONFLICTOS
MÉTODO	NOMOTÉTICO	HERMENÉUTICA, ETNOGRAFÍA	CRÍTICA CULTURAL Y CRÍTICA IDEOLÓGICA	DECONSTRUCCIÓN Y GENEALOGÍA
ESPERANZA	EMANCIPACIÓN PROGRESIVA	RECUPERACIÓN DE LOS VALORES INTEGRATIVOS	REFORMAR EL ORDEN SOCIAL	RECLAMAR UN ESPACIO PARA LAS VOCES PERDIDAS
METÁFORA DE LAS RELACIONES SOCIALES	ECONÓMICA	SOCIAL	POLÍTICA	DE MASAS
METÁFORA DE LA ORGANIZACIÓN	LUGAR DE MERCADO	COMUNIDAD	FORMA DE GOBIERNO	CARNAVAL
PROBLEMAS QUE ABORDA	INEFICIENCIA, DESORDEN	FALTA DE SENTIDO ILLEGITIMIDAD	DOMINACIÓN, CONSENTIMIENTO	MARGINALIZACIÓN, SUPRESIÓN DE CONFLICTO
INTERÉS CON RESPECTO A LA COMUNICACIÓN	FIDELIDAD, INFLUENCIA, NECESIDADES DE INFORMACIÓN	ACULTURACIÓN SOCIAL, AFIRMACIÓN DE GRUPO	FALTA DE CONOCIMIENTO, DISTORSIÓN SISTEMÁTICA	DEBATE DISCURSIVO
ESTILO NARRATIVO	ESTRATEGIA CIENTÍFICA/ TÉCNICA	ROMÁNTICO, COMPRENSIVO	TERAPÉUTICO, DIRECTIVO	IRÓNICO, AMBIVALENTE
IDENTIDAD TEMPORAL	MODERNO	PREMODERNO	MODERNO TARDÍO	POSTMODERNO
UTILIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN	CONTROL, CONOCIMIENTO	COMPROMISO, CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	PARTICIPACIÓN, CONOCIMIENTO EXTENDIDO	DIVERSIDAD, CREATIVIDAD
DISPOSICIÓN DE ÁNIMO	OPTIMISTA	AMIGABLE	EN DUDA	JOCOSO
MIEDO SOCIAL	DESORDEN	DESPERSONALIZACIÓN	AUTORIDAD	TOTALIZACIÓN, NORMALIZACIÓN

Tomado de Deetz (2001:17)

2.5 PROPUESTAS “ALTERNATIVAS” QUE NO UTILIZAN EL CONCEPTO DE PARADIGMA COMO CRITERIO DE CLASIFICACIÓN

En el capítulo primero se revisaron diferentes autores que, de alguna manera, utilizan el concepto de paradigma para ofrecer esquemas de clasificación de los distintos trabajos de investigación que se han desarrollado en la comunicación organizacional; sin embargo existen propuestas alternativas que incorporan criterios comunicativos y no necesariamente el epistemológico, característico éste del uso de paradigmas. A continuación me referiré brevemente a algunos de estos ejemplos.

El primero de ellos es Krone, Jablin y Putnam (1987), trabajo que lleva por título: “Communication theory and organizational communication: multiple perspectives”. Estos autores elaboran un esquema de clasificación que deriva del punto de vista de la comunicación humana, en concreto adaptan las ideas de Fisher (1978). Dicho esquema se compone de cuatro perspectivas. Véase la Tabla de Perspectivas de Comunicación Organizacional de Krone et al. que reproduzco a continuación.

TABLA DE PERSPECTIVAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (KRONE et al.)

PERSPECTIVA	UBICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	TEMAS DE INVESTIGACIÓN	CARACTERÍSTICAS/ IMPLICACIONES
MECANICISTA	CANAL Y TRANSMISIÓN DE MENSAJES	<ul style="list-style-type: none"> - ESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN - EFECTOS DE COMUNICACIÓN - BARRERAS DE COMUNICACIÓN - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN MEDIATIZADOS VS. NO MEDIATIZADOS - DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> -CENTRADA EN EL ENVÍO DE INFORMACIÓN Y EN LA EXACTITUD EN LA RECEPCIÓN -TRANSMISIÓN Y RECEPCIÓN DE MENSAJES COMO UN PROCESO LINEAL -POCA ATENCIÓN AL RECEPTOR Y AL SIGNIFICADO -TENDENCIA A REIFICAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN -PUEDE LLEVAR A CREER QUE SOLAMENTE EXISTE UNA FORMA “CORRECTA” DE COMUNICARSE
PSICOLÓGICA	“FILTROS CONCEPTUALES”	<ul style="list-style-type: none"> -EL INDIVIDUO COMO UN PROCESADOR DE INFORMACIÓN -DISTORSIÓN EN LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE -CLIMA DE COMUNICACIÓN -PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL LÍDER -RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO 	<ul style="list-style-type: none"> -AL RECEPTOR SE LE ADJUDICA EL PAPEL DE INTÉRPRETE DEL MENSAJE -ENFATIZA LAS INTENCIONES Y LOS ASPECTOS HUMANOS DE LA COMUNICACIÓN -FRECUENTEMENTE ASUME UNA RELACIÓN ENTRE LA COGNICIÓN Y EL COMPORTAMIENTO

Tomado de Krone, Jablin, Putnam (1987:33)

(CONTINUACIÓN)

PERSPECTIVA	UBICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	TEMAS DE INVESTIGACIÓN	CARACTERÍSTICAS/ IMPLICACIONES
INTERPRETATIVA/ SIMBÓLICA	ASUMIR ROLES	-“REGLAS” DE COMUNICACIÓN -CULTURA ORGANIZACIONAL -MITOS ORGANIZACIONALES, HISTORIAS, HUMOR -ADMINISTRACIÓN DE LOS SIGNIFICADOS -POLÍTICA Y PODER	-CONSIDERA EL ROL DE LA PERSONA Y EL COLECTIVO-EL CONTEXTO CULTURAL DE LA COMUNICACIÓN -CENTRADO EN LA ACCIÓN DE COMUNICAR -ÉNFASIS EN LOS SÍMBOLOS Y EN LOS SIGNIFICADOS “COMPARTIDOS” -FRECUENTEMENTE HAY DIFICULTADES PARA GENERALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS ESTUDIOS -LAS IMPRESIONES DEL INVESTIGADOR PUEDEN DESVIAR LOS RESULTADOS, ES NECESARIO VERIFICARLOS CON EL PUNTO DE VISTA DE LOS PARTICIPANTES
SISTEMAS/ INTERACCIÓN	SECUENCIAS DE COMPORTAMIENTO COMUNICATIVO	-PATRONES DE RETROALIMENTACIÓN -ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS -DESARROLLO DE TRABAJO EN GRUPO -COMUNICACIÓN RELACIONAL -FASES EN LA TOMA DE DECISIONES	-TRATA A LA COMUNICACIÓN COMO UN SISTEMA EN CONSTANTE CAMBIO -CENTRA SU ATENCIÓN EN LAS SECUENCIAS DE MENSAJES, EN LAS FUNCIONES Y EN LOS COMPORTAMIENTOS

Tomado de Krone, Jablin, Putnam (1987:33)

En general, comentaré que la perspectiva **Mecanicista** consiste en ver a la comunicación como un proceso de transmisión en donde el mensaje viaja a través de un canal de un punto a otro. Normalmente los estudios de este tipo se centran en el medio o vehículo por el que se transmite el mensaje; las relaciones lineales y causales entre las partes que componen el proceso comunicativo; la naturaleza de los mensajes; los efectos del emisor en el receptor; el papel del ruido.

La perspectiva **Psicológica** se centra en cómo las características individuales afectan a la comunicación. Se preocupa por temas tales como los “filtros conceptuales” y los estímulos así como de los procesos cognitivos internos tanto de emisores como de receptores.

La perspectiva **Interpretativa-simbólica** consiste en comprender a la comunicación organizacional como una serie de patrones de comportamiento coordinado que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver las organizaciones. Desde esta perspectiva los individuos son capaces de crear y moldear su propia realidad social. Es importante, desde esta perspectiva, la adopción de roles y la forma como los significados son negociados y compartidos; asimismo cómo son creados a partir de la interpretación de los sucesos y las actividades que ocurren en la empresa. Tema central de esta perspectiva se circunscribe a la cultura organizacional, cómo ésta se desarrolla y se modifica.

La perspectiva de **Sistema-interacción** se concentra en los comportamientos externos y cómo se crean secuencias de comportamiento comunicativo. Es decir, pretende encontrar patrones que permitan predecir el comportamiento a través de análisis probabilísticos. Trata temas como: desarrollo de trabajo en grupo, fases en la toma de decisiones.

Estos cuatro enfoques no pretenden ser exhaustivos, sin embargo, según la opinión de sus autores “representan los marcos de referencia más influyentes y amplios usados hasta la fecha en comunicación organizacional”. (Krone, Jablin y Putnam 1987:19).

Otro intento de clasificación de los trabajos de investigación que se han desarrollado en comunicación organizacional consiste en el que ofrecen Putnam, Phillips & Chapman (1996) titulado: “Metaphors of communication and organization”. (Véase también Putnam 1998). Estos autores identifican siete grupos de metáforas que sirven como marco de referencia para ubicar líneas de investigación en los estudios de comunicación organizacional:

- a) **Canal:** Se considera a la organización como un vehículo a través del cual fluye la información. La comunicación es equiparada con la transmisión. Ejemplo de este tipo de investigación son: los estudios sobre los canales formales e informales; sobrecarga de información.
- b) **Lente:** La organización es vista como un “ojo” que rastrea información, la examina y la redistribuye. La comunicación es equiparada con los procesos de percepción, recepción y filtrado de la información. Ejemplos de investigación son la distorsión de los mensajes, la adquisición de información y la toma de decisiones.
- c) **Cadena:** La organización es vista como una red de relaciones múltiples que se sobreponen. La comunicación es el medio a través del cual se conectan cada una de las partes. Ejemplos de investigación son las redes inter e intra organizacionales.
- d) **Acción:** La organización consiste en una serie de acciones coordinadas que generan y son sometidas por reglas y estructuras. La comunicación se

equipara con la interacción social. Ejemplos de investigación son el proceso de creación de reglas y estructuras; la “convergencia simbólica”(p.e. proceso donde se crean significados compartidos que determinan cómo es y debe ser el comportamiento).

- e) **Símbolo:** La organización es vista como un medio simbólico, es decir cargado de significados y susceptible de ser interpretado. La comunicación tiene la función de crear, mantener, interpretar y transformar significados. Ejemplos de investigación son los estudios sobre: las metáforas organizacionales, los ritos, rituales y ceremonias; los estudios de cultura y lenguaje.
- f) **Voz:** La organización es vista como un coro en donde se combinan varios tipos de voces. La comunicación es equiparada con la expresión, supresión y distorsión de las voces de los distintos miembros de la organización. Ejemplos: estudios de poder, ideología, marginalización y control.
- g) **Discurso:** La organización es vista como un texto; como un conjunto de diálogos o patrones ritualizados de interacción. La comunicación es equiparada con la conversación tanto como proceso como estructura en donde se interrelacionan la acción y el significado. Ejemplos de investigación: el discurso como código/ artefacto; las prácticas discursivas. (Putnam, Phillips & Chapman (1996:378-379).

La propuesta de categorizar los estudios de comunicación organizacional tomando como base las metáforas depende, en gran medida, de la definición de comunicación que se utiliza. Ahora bien, el concepto de comunicación es difícil de precisar, al respecto Putnam, Phillips & Chapman (1996:375) sostienen lo siguiente: “Quizá ninguna otra idea ocupa tanta atención como la palabra *comunicación*. La

naturaleza omnipresente de este vocablo contribuye a su eludibilidad y a dificultar el distinguirla de otros términos como información, canal y medios y otra cantidad de conceptos organizacionales...”.

Ha habido varios intentos por precisar qué es la comunicación, por ejemplo, Dance & Larson (1976) que lleva por título *The functions of human communication: a theoretical approach* recolecta en su apéndice más de cien definiciones de comunicación. También debe destacarse el artículo de Dance (1970): “The ‘concept’ of communication”. En este trabajo se proponen 15 categorías a partir de las cuales se clasifican las definiciones de comunicación. Algunas de estas categorías coinciden con las propuestas por Putnam, Phillips & Chapman (1996). A continuación presento una tabla elaborada por Littlejohn (1978) en donde se ilustran las 15 categorías propuestas por Dance y en donde se incluye una definición de comunicación de diferentes autores.

1.- Símbolos/ verbal/ palabra	“La comunicación es el intercambio verbal de pensamientos o ideas”. John B. Hoben
2.- Entendimiento	“La comunicación es el proceso a través del cual entendemos a otros y en contrario somos entendidos por ellos. Es una dinámica constantemente en cambio en respuesta a una situación total”. Martin P. Anderson
3.- Interacción/ relación/ proceso social	“La interacción, aún en su nivel biológico, es una especie de comunicación sin la cual los actos comunes no podrían ocurrir”. G.H. Mead
4.- Reducción de la incertidumbre	“La comunicación surge de la necesidad de reducir la incertidumbre, de actuar efectivamente para defender o reforzar el ego”. Dean C. Barnlund
5.- Proceso	“Comunicación: transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc, a través del uso de símbolos – palabras, imágenes, figuras, gráficos, etc. Es el acto o proceso de transmisión que usualmente es llamado comunicación”. Berelson & Steiner
6.- Transferencia/ transmisión/ intercambio	“...el hilo conductor aparece como la idea de algo que es transportado de una cosa o persona hacia otra. Usamos la palabra ‘comunicación’ algunas veces para referirnos a lo que es transmitido; otras al medio por el que es transmitido y en otras al proceso completo. En muchos casos, lo que es transmitido de esta forma continúa siendo compartido... A.J. Ayer
7.- Vinculación / enlace	“La comunicación es el proceso que une partes discontinuas del mundo viviente con otro”. Ruesch.

8.-“Hacer común”	“(La comunicación) es el proceso por el que se hace común aquello que es monopolio de uno o varios”. Alex Gode
9.-Canal / transportador / medio / ruta	“El medio por el que se envían mensajes militares, órdenes, etc. Ya sea por teléfono, telégrafo, radio, mensajería”. American College Dictionary
10.- Memorias duplicantes	“La comunicación es el proceso de conducir la atención de otra persona con el propósito de duplicar las memorias”. Cartier & Harwood
11.- Respuesta discriminativa / modificación del comportamiento / respuesta	“La comunicación es la respuesta discriminada de un organismo a un estímulo”. S.S.Stevens
12.- Estímulo	“Cada acto comunicativo es visto como una transmisión de información consistente en un estímulo discriminativo de una fuente a su receptor”. Theodore Newcomb
13.-Intencional	“En lo principal, la comunicación tiene como interés central aquellas situaciones de comportamiento en donde una fuente transmite un mensaje a un receptor(es) con la intención consciente de afectar comportamientos posteriores”. Gerald Miller
14.-Tiempo / Situación	“El proceso de comunicación es aquél de transición de una situación general estructurada hacia otra de diseño preferente”. Bess Sondel
15.- Poder	“...la comunicación es el mecanismo a través del cual el poder es ejercido”. S.Schacter

Adaptada de Littlejohn (1978:24)

Quiero hacer la aclaración que las definiciones que aparecen en esta tabla no son, en manera alguna, excluyentes; tampoco provienen de autores especializados en comunicación, ni de una sola área de conocimiento; considero simplemente que la intención que tuvo Littlejohn al hacer esta tabla es mostrar el abanico tan amplio de posibilidades al definir el concepto de comunicación. Para mayor información véase directamente Littlejohn (1978). Ahora bien, falta, en todo caso, actualizar dicha tabla con definiciones más recientes y precisas y proponer nuevas categorías. El texto de Putnam; Phillips & Chapman (1996), al sugerir las siete metáforas y la forma como pueden aplicarse los distintos conceptos de comunicación, representa un ejemplo de trabajo en esta línea.

Cambiando de tema, Craig (1999) en su artículo “Communication theory as a field” ofrece otra alternativa taxonómica; afirma que tradicionalmente las teorías de la comunicación han sido clasificadas de acuerdo a su origen en otras ciencias. Por

ejemplo la psicología, la sociología o la retórica; también se ha hecho por el nivel de organización: interpersonal, organizacional o de masa; por la epistemología que subyace: empiricista, interpretativa, crítica. (p.135); sin embargo Craig se queja de que no se ha utilizado un enfoque comunicativo ligado a la práctica. La propuesta de Craig, por tanto, trata de contemplar la teoría de la comunicación como un “metadiscurso práctico”. Es decir, un “discurso del discurso con implicaciones en la práctica de la comunicación” (p.120). Para Craig, existe una relación muy estrecha entre la teoría de la comunicación y la práctica de ella; de tal manera que afirma que “todas las teorías de comunicación son pertinentes [tienen influencia] en la práctica común de la vida...” (p.120). Ahora bien, con el fin de dividir este campo de estudio, el de las teorías de comunicación, Craig (1999) utiliza una matriz de siete tradiciones que se distinguen una de otra por su concepción de la comunicación, por los problemas que abordan y por la aplicación práctica. Son las siguientes:

- a) **Tradición Retórica:** La comunicación consiste en el “arte práctico del discurso” (p.135). Es particularmente útil para explicar porqué es importante nuestra participación en un discurso, especialmente los discursos públicos, y cómo ocurren éstos. Sostiene además que la práctica de la comunicación puede ser mejorada a través de la educación y de la crítica. Tiene como objetivo la persuasión de la audiencia por medio del uso adecuado del discurso. Rechaza que las palabras sean menos importantes que las acciones; que el verdadero conocimiento sea algo más que un asunto de opinión y que la verdad sea otra cosa que una adaptación estratégica de un mensaje a su audiencia.
- b) **Tradición Semiótica:** Se refiere al estudio de los signos. La comunicación se ve como “mediación intersubjetiva a través de los signos” (p.136). Desde

este punto de vista, la comunicación explica y fomenta el uso del lenguaje y de otros sistemas de signos para mediar diferentes perspectivas. Los problemas que abordan se refieren aquéllos que surgen de la “(re)presentación y transmisión de significados” y de “los vacíos entre las subjetividades” que ocurren por el uso de sistemas compartidos de signos. En cuanto a la aplicación práctica, esta tradición afirmaría que la comunicación es más fácil cuando se comparte un lenguaje común; cuando se acepta que las palabras tienen significados distintos para distintas personas; que los significados frecuentemente se conducen indirectamente a través de aspectos sutiles del comportamiento.

- c) **Tradición Fenomenológica:** La comunicación se entiende como un “diálogo o experiencia de la otredad” (p.138); la comunicación explica la influencia que tienen los conceptos de “identidad” y “diferencia” en lo que son las relaciones humanas. Es decir, el concepto del “yo” y del “otro” como distinto a mí. Craig (1999:138) explica esto con un ejemplo. Afirma que cuando yo percibo que alguien me ve en forma fría o enojada. Experimento esa mirada como una expresión de la frialdad o enojo de esa otra persona dirigida a mí y que yo puedo interpretar de diversas maneras. Al momento de experimentar esa expresión del otro dirigida a mí me permite experimentar lo que hay en común así como lo que tenemos de diferencia no solamente lo otro como distinto a mí sino yo mismo como distinto a ese otro. La aplicación práctica, según opina Craig (1999), consistiría en que la comunicación puede ayudar a que se tratara uno a otro como personas y no como cosas; que es importante reconocer y respetar las diferencias, buscar los elementos comunes más que la confrontación.

- d) **Tradición Cibernética:** la comunicación consiste en el “procesamiento de la información”. Esta actividad no se reduce exclusivamente a seres vivientes sino que también entran en este apartado las máquinas. En general defiende el modelo de transmisión y por lo tanto trata temas como barreras en el flujo de información, ruido, sobre carga de información. En cuanto a su aplicación práctica, fomenta que se reconozca la complejidad de los problemas de comunicación y ayuda a aceptar las diferencias entre la comunicación humana y los sistemas de procesamiento de información “no-humanos”.
- e) **Tradición Socio-psicológica:** Se entiende la comunicación como un “un proceso de expresión, interacción e influencia” (p.143). Se trata de un proceso en donde los individuos interactúan e influyen uno a otro. Craig (1999:143) afirma que la comunicación, desde este punto de vista, es considerada como:

Un proceso en donde el comportamiento de los seres humanos o de otros organismos complejos manifiestan mecanismos psicológicos, situaciones y cualidades, y a través de la interacción con manifestaciones similares de otros individuos, produce una serie de efectos cognitivos, emocionales y de comportamiento.

La comunicación, concebida de esta forma, busca explicar el origen y las consecuencias del comportamiento social; fomenta aquellas prácticas que lleven al control intencional de las causas del comportamiento y sus consecuencias. En cuanto a la aplicación práctica, la comunicación desde la perspectiva psico-social ayuda entender la forma como nos comunicamos y las reacciones que tenemos ante la comunicación de otras personas; ayuda a entender que nuestros juicios son influidos por el contexto social y por nuestras creencias, actitudes y estados emocionales.

- f) **Tradición Socio-cultural:** La comunicación consiste en “un proceso simbólico que produce y reproduce patrones socio-culturales compartidos” (p.144). Explica “cómo el orden social es creado, comprendido, mantenido y transformado en procesos de interacción a nivel micro”. (p.144). Con esto quiere decir que a través de la interacción cotidiana se crean (producen) y reproducen las estructuras y reglas que influyen en el comportamiento. Los problemas que plantea esta perspectiva son la relación entre la acción y la estructura; entre el nivel micro y macro; entre la producción y reproducción; entre lo local y lo global. En el ámbito práctico la comunicación ayuda a resolver conflictos: fallas de comprensión, y de coordinación debidos a la diversidad cultural o existencia de subculturas.
- g) **Tradición Crítica:** Se concibe a la comunicación en dos sentidos uno negativo en donde la comunicación es incompleta, distorsionada e induce al error; y otro que consiste en ver a la comunicación como “un proceso de reflexión discursiva”; en este caso de comunicación es auténtica persigue objetivos como la emancipación del individuo y la toma de conciencia. Trata temas relacionados con el poder y la dominación; se habla también de valores como: la igualdad, la libertad; cuestiona el orden establecido y el papel de la autoridad.

A continuación presento la Tabla de Tradiciones de la Teoría de la Comunicación Organizacional elaborada por Robert T. Craig (1999:133) en ella se ven en forma comparativa las siete tradiciones además de completar más información sobre cada una de ellas.

TABLA DE TRADICIONES DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN de Robert T. Craig

	RETÓRICA	SEMIÓTICA	FENOMENOLÓGICA	CIBERNÉTICA	SOCIOPSICOLÓGICA	SOCIOCULTURAL	CRÍTICA
COMUNICACIÓN CONCEBIDA COMO:	ARTE PRÁCTICO DEL DISCURSO	MEDIACIÓN INTERSUBJETIVA A TRAVÉS DE LOS SIGNOS	EXPERIENCIA DE LA "OTREDAD"; DIÁLOGO	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	EXPRESIÓN, INTERACCIÓN E INFLUENCIA	(RE) PRODUCCIÓN DEL ORDEN SOCIAL	REFLEXIÓN DISCURSIVA
PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN CONSIDERADOS COMO:	EXIGENCIA SOCIAL QUE REQUIERE DELIBERACIÓN COLECTIVA Y JUICIO	FALTA DE ENTENDIMIENTO ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA SUBJETIVOS	AUSENCIA O FALLA PARA MANTENER UNA AUTÉNTICA RELACIÓN HUMANA	RUIDO; SOBRECARGA; FALTA DE INFORMACIÓN, MAL FUNCIONAMIENTO O RUIDO EN EL SISTEMA	SITUACIÓN QUE REQUIERE MANIPULACIÓN DE LAS CAUSAS DEL COMPORTAMIENTO PARA CONSEGUIR RESULTADOS ESPECÍFICOS	CONFLICTO, ALIENACIÓN, FALLAS DE COORDINACIÓN	IDEOLOGÍA HEGEMÓNICA; DISTORSIÓN SISTEMÁTICA DEL DISCURSO
VOCABULARIO METADISCURSIVO	ARTE, MÉTODO, COMUNICADOR, AUDIENCIA, ESTRATEGIA, LUGAR COMÚN, LÓGICA, EMOCIÓN	SIGNO, SÍMBOLO, ICONO, SIGNIFICADO, REFERENTE, CÓDIGO, LENGUAJE, MEDIO	EXPERIENCIA, EL YO Y EL OTRO; DIÁLOGO, SER GENUINO, EL APOYO, LA APERTURA	EMISOR, RECEPTOR, SEÑAL, INFORMACIÓN, RUIDO, RETRO-ALIMENTACIÓN, REDUNDANCIA, RED, FUNCIÓN	COMPORTAMIENTO, VARIABLE, EFECTO, PERSONALIDAD, EMOCIÓN, PERCEPCIÓN COGNICIÓN, ACTITUD, INTERACCIÓN	SOCIEDAD, ESTRUCTURA, PRÁCTICA, RITUAL, REGLAS, SOCIALIZACIÓN, CULTURA, IDENTIDAD; CO-CONSTRUCCIÓN	IDEOLOGÍA, DIALÉCTICA, OPRESIÓN, TOMA DE CONCIENCIA RESISTENCIA, EMANCIPACIÓN

Tomado de Robert T. Craig (1999:133)

(continuación)

CREDIBILIDAD CUANDO APARECEN LUGARES COMUNES METADISCURSIVOS	PODER DE LAS PALABRAS; VALOR DE UN JUICIO BIEN INFORMADO	EL ENTENDIMIENTO REQUIERE DEL LENGUAJE COMÚN; PELIGRO CONSTANTE DE FALTA DE COMUNICACIÓN	TODOS NECESITAMOS DEL CONTACTO HUMANO; DEBEMOS TRATAR A LOS OTROS COMO PERSONAS; RESPETAR DIFERENCIAS Y BUSCAR ELEMENTOS EN COMÚN	IDENTIDAD DE LA MENTE Y EL CEREBRO; VALOR DE LA INFORMACIÓN Y LA LÓGICA; LOS SISTEMAS COMPLEJOS PUEDEN SER IMPREDECIBLES	LA COMUNICACIÓN REFLEJA LA PERSONALIDAD; LAS CREENCIAS Y LOS SENTIMIENTOS DESVÍAN LOS JUICIOS; LOS MIEMBROS EN UN GRUPO SE AFECTAN UNOS A OTROS	EL INDIVIDUO ES PRODUCTO DE LA SOCIEDAD; CADA SOCIEDAD TIENE UNA CULTURA DISTINTA; LAS ACCIONES SOCIALES TIENEN EFECTOS NO INTENCIONALES	PERPETUACIÓN PERSONAL DEL PODER Y DEL BIENESTAR; VALORES COMO LA LIBERTAD, LA IGUALDAD Y LA RAZÓN; LA DISCUSIÓN CONDUCE A LA TOMA DE CONCIENCIA
INTERESANTE CUANDO SE OPONE A LUGARES COMUNES METADISCURSIVOS	LAS PALABRAS SOLAS NO SON ACCIONES; LA APARIENCIA NO ES LA REALIDAD; EL ESTILO NO ES IMPORTANTE; LA OPINIÓN NO ES LA VERDAD	LAS PALABRAS TIENEN SIGNIFICADOS CORRECTOS; LOS CÓDIGOS Y LOS MEDIOS SON CANALES NEUTRALES	LA COMUNICACIÓN ES UNA HABILIDAD; LA PALABRA NO ES UNA COSA; LOS HECHOS SON OBJETIVOS Y LOS VALORES SON SUBJETIVOS	LOS HUMANOS Y LAS MÁQUINAS DIFIEREN; LA EMOCIÓN NO ES LÓGICA; ORDEN LINEAL DE CAUSA- EFECTO	LOS SERES HUMANOS SON RACIONALES; CONOCEMOS NUESTRAS MENTES; CONOCEMOS LO QUE PERCIBIMOS	ACCIÓN INDIVIDUAL Y RESPONSABILIDAD IDENTIDAD ABSOLUTA DEL YO; NATURALIDAD DEL ORDEN SOCIAL	NATURALIDAD Y RACIONALIDAD DEL ORDEN SOCIAL TRADICIONAL; OBJETIVIDAD DE LA CIENCIA Y DE LA TECNOLOGÍA

Tomado de Robert T. Craig (1999:133)

Finalmente como conclusión de este capítulo quiero afirmar lo siguiente:

- a) Durante el desarrollo de este capítulo se han revisado una serie de enfoques y métodos de clasificación de varios autores. Esta situación es indicativa de la variedad y de la gama de posibilidades que existen en el estudio de la comunicación.
- b) Cada enfoque representa un punto de vista del autor y deben ser evaluados de acuerdo con sus propios alcances y limitaciones.
- c) El concepto de paradigma ha sido útil para intentar agrupar las distintas propuestas teóricas de investigación que se realizan en comunicación. Ya sea por afinidad o por oposición a este concepto existen diversos autores de comunicación organizacional y de grupo que han construido modelos de clasificación utilizando este concepto.
- d) Se reconocen al menos tres formas bien diferenciadas de hacer investigación: son los paradigmas funcionalista, interpretativo y crítico. Cada uno de ellos se distingue principalmente por la base epistemológica que los fundamenta; esto determina la forma de aproximarse a la realidad (por ejemplo una postura realista o idealista), el concepto de realidad (en concreto el concepto de comunicación, de grupo y de organización) y el método de investigación (por ejemplo, el papel del investigador como observador, como participante, como intérprete de la realidad, como intermediario).

- e) El clasificar los estudios de comunicación de acuerdo con los paradigmas implica, en cierta forma, que se aplique un criterio epistemológico. Esto ayuda a tener una base común con otras ciencias como la filosofía, la sociología y la administración; sin embargo no es la única posibilidad, existen alternativas de clasificación como es el término discurso que no rompe con lo que son los paradigmas pero le da mayor flexibilidad.

CAPÍTULO TRES

TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN DE GRUPOS:

CARACTERIZACIÓN Y CONTEXTO

TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN DE GRUPOS: CARACTERIZACIÓN Y CONTEXTO

En el capítulo anterior se analizó qué son los paradigmas y cuál es su importancia; se detallaron tres de los grandes paradigmas: el funcionalismo, el interpretativo y el crítico; se presentaron además, varios modelos de clasificación de los estudios de comunicación organizacional. Todo esto, en conjunto, representa el contexto general que influye en aquellas teorías de comunicación de grupo que tienen como objeto de estudio los grupos de trabajo en las organizaciones y en especial el proceso de toma de decisiones. Ahora bien, toca en este capítulo analizar las teorías de comunicación de grupo, hacer su caracterización y presentar su tipología. Para llevar a cabo este objetivo comienzo con delimitar los conceptos de teoría y teoría de la comunicación, se revisan las características de las teorías de la comunicación desde la perspectiva de la comunicación humana y se ubican algunos de los principales problemas de este tipo de estudios. Se analizan algunas de las categorías que se han utilizado par clasificar las teorías de comunicación; se detalla qué son los estudios de comunicación de grupos, cuáles son las teorías de comunicación de grupo, sus características y contenido.

3.1 CONCEPTO DE TEORÍA

Tradicionalmente la palabra “teoría” ha sido un término difícil de definir por la cantidad y variedad de significados con los cuales se ha utilizado. Hernández; Fernández & Baptista (1998:36), en el texto que lleva por título *Metodología de la investigación*, refieren que palabras como orientación teórica, marco de referencia, esquema teórico y modelo, frecuentemente son utilizadas como sinónimos de teoría; en

raras ocasiones se marcan levemente las diferencias entre un término y otro. Hernández; Fernández & Baptista (1998:36-39) citan varios ejemplos de cómo se ha utilizado “teoría”; consiste en: “una serie de ideas que una persona tiene respecto a algo”; “un conjunto de ideas no comprobables e incomprensibles”; “simples ideas para las cuales no se han ideado procedimientos empíricos relevantes para medirlas”; “cualquier clase de conceptualización”; el “pensamiento de algún autor”; “conjunto de conceptos relacionados que representan la naturaleza de una realidad”. Cada uno de estos significados tiene una connotación específica pero, al ser tan diversos, dificultan poder definir claramente qué es una teoría.

Dada la amplitud de significados con los que se ha usado la palabra teoría, es conveniente recurrir a una definición más precisa. Considero que Kerlinger (1975) ofrece una definición de teoría científica que es útil para este propósito. Teoría consiste en:

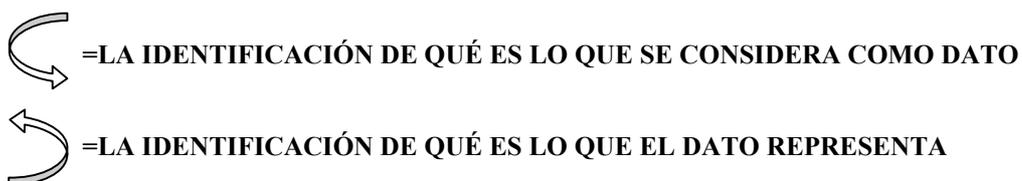
Un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir los fenómenos. (p.9).

Congruente con esto, toda teoría para ser considerada como científica debe ser capaz, no solamente de describir, sino de explicar cómo y por qué ocurren los fenómenos; debe de contar con una conceptualización bien definida y precisa; las proposiciones y los conceptos tienen que estar interrelacionados; es decir, no basta con definir solamente las hipótesis y tratar de comprobarlas sino que es necesario precisar las relaciones entre las variables; es importante que posea la capacidad de predecir los fenómenos; que puedan constatarse empíricamente las hipótesis, que sea posible medir la relación entre una variable y otra; que la experimentación al ser repetida arroje resultados similares; que haya la posibilidad de generalizar los resultados a contextos diferentes.

La definición de teoría de Kerlinger (1975) y las características que propone, se adecuan fácilmente a cierto tipo de investigación pero con otros es difícil que puedan cumplirse rigurosamente dichas condiciones. Por ejemplo, coincide con aquellos trabajos que encajan dentro del paradigma funcionalista y que aplican, principalmente, un método cuantitativo, por consecuencia, hacen énfasis en la medición y en la predicción. En cambio, sería más complicado pretender que se adecuaran a aquellas investigaciones que pertenecen a paradigmas como el interpretativo o el crítico, que en general, abogan por la aplicación de métodos cualitativos o mixtos y en donde el énfasis se dirige a la descripción y a la explicación más que a la medición, el control y la predicción. Ahora bien, no se trata de debatir si una investigación es científica y la otra no; o discutir si el método cuantitativo es mejor al cualitativo. Para ese tema en particular, véase Taylor & Trujillo (2001) que lleva por título “Qualitative research methods” y Miller (2001): “Quantitative research methods”. Se trata de comprender que cada teoría obedece a la perspectiva o punto de vista particular de alguien. Y que al aplicar una teoría estamos enfatizando ciertos aspectos y dejando de tomar en cuenta otros. Aquí es aplicable la alegoría del microscopio a la que hace alusión Littlejohn (1978:7): al enfocar un objeto se observan solamente aquellos elementos que están dentro de ese foco, y esto no significa que no haya más elementos simplemente que en ese momento y con ese instrumento no son percibidos. Todo esto es importante porque cuando se revise la problemática de los estudios de comunicación se verá que uno de los debates que tradicionalmente han ocurrido es si existen o no las teorías de la comunicación; considero que la base de esta discrepancia reside, entre otras razones, en el concepto de teoría que se utilice.

Considero que las teorías son construcciones que indican formas de describir y explicar la realidad. En cuanto a esto, cada una de ellas, señala una manera de conocer y

entender el mundo. Por lo tanto las teorías no surgen en un vacío sino que tienen una relación bidireccional con la realidad. Es decir, las teorías surgen a partir de la realidad y la realidad es explicada a partir de las teorías. Esto se ilustra más claramente con el gráfico que presentan Pearce; Cronen & Harris (1982) cuyo artículo lleva por título “Considerations in building human communication theory”. En el modelo se muestra la relación entre cuatro elementos: los “supuestos metodológicos”, las “proposiciones teóricas”, los “métodos de investigación” y el conjunto de “datos”.



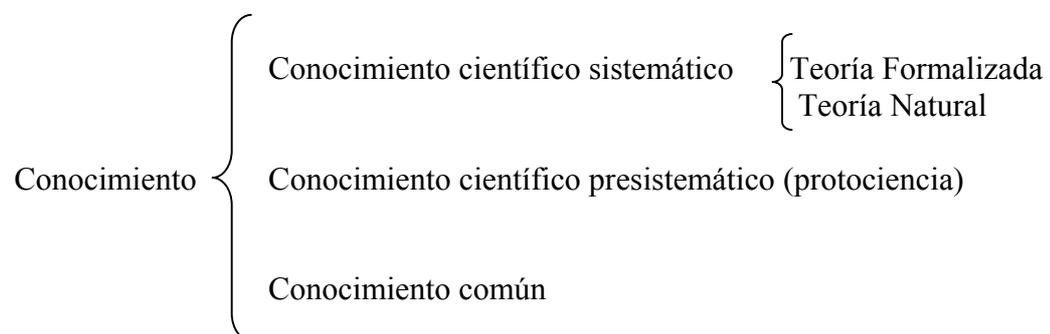
Adaptado de Pearce; Cronen & Harris (1982:5)

Los “supuestos metodológicos” corresponden al componente más elevado; consisten en “las creencias ontológicas y epistemológicas que dan forma al proceso de conocimiento”. (p.5). Ejemplos de “supuestos metodológicos” son: el racionalismo; el racionalismo empírico; empiricismo mecanicista, el empiricismo escéptico; el positivismo, el constructivismo y la teoría de sistemas. Las “proposiciones teóricas”

son las teorías propiamente; los métodos de investigación son las técnicas para recabar la información y los datos son la información recabada.

Los “supuestos metodológicos” corresponden a los paradigmas; proveen la estructura en donde se desarrollan las teorías; ahora bien, al influir en las teorías determinan qué método de investigación será seleccionado o, en todo caso, obligan a la creación de nuevos procedimientos. Los “métodos” determinan qué de la realidad debe ser considerado como “dato”, como información valiosa y significativa. El proceso no termina aquí, no es solamente descendente sino que también hay repercusiones hacia arriba: cabe la posibilidad de que al descubrirse nueva información, ésta obligue a que sean reconsiderados los métodos de investigación que se aplican hasta ese momento; esto influye también en la teoría al verse en la necesidad de adecuarse a la nueva realidad y finalmente, con el tiempo, las modificaciones en las distintas teorías pueden llevar a que haya cambios en los “supuestos metodológicos”.

Mario Bunge (1989, edición original 1969), en su libro *La investigación científica*, también ofrece su punto de vista con respecto a qué son las teorías científicas y su relación con el conocimiento y la realidad. Al respecto señala tres grados de conocimiento:



Tomado de Bunge (1989:488)

Bunge marca un *continuum* que va desde el conocimiento común ordinario caracterizado por “la mera organización de las generalizaciones empíricas existentes, formuladas verbalmente, con la vaguedad, la ambigüedad y la difuminación características del lenguaje ordinario” (p.488), hasta el otro extremo, el conocimiento científico sistemático caracterizado por poseer “...teorías basadas en hipótesis no empíricas, fuertes y de alto nivel, formuladas matemáticamente y que benefician por ello de la limpieza y el poder deductivo característicos de la matemática” (p.489).

El conocimiento ordinario es dependiente de los datos empíricos porque no solamente se nutre de ellos sino que necesita de la experiencia para constatar las generalizaciones que se hacen sobre ella; en cierta forma consigue simplemente hacer una descripción de la realidad y proponer alguna relación entre los elementos. Ahora bien, los instrumentos que utiliza, en este caso el lenguaje, es impreciso, cargado de ambigüedad y, a esto se acompaña el no seguir procedimientos que lleven a formulaciones lógicas.

En un grado intermedio se basa también en la experiencia pero a diferencia del conocimiento ordinario, se construye todo un aparato conceptual, se establecen relaciones entre cada uno de los conceptos; se definen variables por ejemplo que la comunicación influye en la eficacia de las organizaciones; pero no llega a lo que Bunge llama “matematización”; es decir, a cuantificar el grado de influencia, a determinar a través de una fórmula cuál es la relación entre las variables. Por ejemplo cuando Einstein propone la ecuación: $E = mc^2$ está estableciendo matemáticamente cuál es la relación entre la energía, la materia y el movimiento. Es decir, explica el fenómeno, a través de una formulación lógica y con un lenguaje preciso. Ahora bien, las hipótesis en el conocimiento científico sistematizado ya no dependen de la experiencia porque se crean formulaciones lógicas que van más allá de la experiencia cotidiana.

El punto de vista de Bunge, con respecto al conocimiento científico, es muy rígido, y tiene razón de acuerdo con su propia lógica: está basada en el positivismo en donde lo más importante es la razón y en donde no existe nada que no se ajuste a ella. Sin embargo, niega la posibilidad del conocimiento intuitivo y la interpretación.

3.2 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN

Littlejohn (1978) define teoría, en su sentido más amplio, como “cualquier representación conceptual o explicación del proceso de comunicación”. (p.7). De acuerdo con este autor las teorías deben ser vistas como construcciones, como las representaciones particulares de los autores de cómo perciben la realidad; son formas a través de las cuales se observan los hechos, se organizan y se representan. En este sentido cada teoría es parcial en cuanto a que representa el punto de vista de un autor.

Dice Littlejohn (1978):

Ninguna simple teoría podrá revelar jamás la Verdad. El autor de una teoría está siempre intentando señalar y explicar aquello que él cree que es importante y nada más... Las teorías son creadas por la gente, no ordenadas por Dios. Las teorías representan varias formas de cómo los observadores perciben sus entornos; pero las teorías en sí mismas no son la realidad. (p.7).

Littlejohn insiste que más que buscar la veracidad de las teorías es necesario valorar su utilidad. Esto no quiere decir que las teorías no representen la realidad sino que dicha representación varía de acuerdo con la orientación del teórico.

Dance (1999) que lleva por título “Prolegomena to a primitive theory of human communication in human organizations” señala que:

La teoría de la comunicación humana consiste en una serie de afirmaciones acerca de la comunicación humana, más allá de un suceso comunicativo específico que sirve para: 1.- Explicar (y por lo tanto posibilitar la organización y facilita nuestra habilidad para); 2.- Predecir (por lo tanto, en combinación con la explicación facilita nuestra habilidad para); 3.- Entender (y en ocasiones); 4.- Controlar. (p.71).

Dance (1999) parte de la idea de que la teoría es una forma de organizar la realidad que lleva finalmente adquirir un “sentido de entendimiento”. Esto se ve más claramente en Dance (1982:121) que lleva por título “A speech theory of human communication” en él se explica que la teoría de la comunicación humana “trata específicamente de los orígenes, desarrollo, funciones y efectos de la comunicación humana en los individuos e indirectamente en la sociedad”. Añade que la comunicación humana es un fenómeno observable y abierto a la explicación y al entendimiento y que la teoría debe de llevar a un cierto grado de predicción y control sobre ese fenómeno.

Heath & Bryant (1992) definen teoría de la siguiente manera:

Una teoría es una serie sistemática y plausible de generalizaciones que explican algunos fenómenos observables a través de relacionar constructos y variables en función a un principio organizador que es internamente consistente. (p.7)

Señalan también que una buena teoría de comunicación “define los conceptos principales y explica sistemática y racionalmente las relaciones entre las variables básicas, los comportamientos de comunicación, los resultados y los procesos cognitivos” (p.7). La teoría, de acuerdo con este autor, es el resultado de un proceso en donde se observan sistemáticamente los fenómenos comunicativos, se plantean posibles explicaciones o hipótesis sobre qué es lo que está ocurriendo, cómo ocurre y porqué está sucediendo; se nombran los objetos, es decir, se generan conceptos o constructos y se busca encontrar la interrelación entre dichos conceptos; se identifican las variables y el tipo de relación entre ellas y finalmente se busca contrastar la información y validarla para poder ser generalizada.

Casmir (1994) en el capítulo “The role of theory and theory building” no pretende dar propiamente una definición de teoría, como si fuera un producto, como

algo ya acabado sino que se interesa, más bien, por el proceso de teorizar, es decir, lo que pretende es caracterizar el proceso a través del cual se construyen las teorías.

Casmir (1994) define teorizar como “cualquier intento de los seres humanos para relacionar múltiples datos, hechos u observaciones, basados en una cierta lógica debido a una necesidad o experiencia pasada dirigida a producir un mejor entendimiento”. (p.10).

El enfoque que sigue este autor es sociocultural; asume que los seres humanos somos producto de nuestro entorno y es en función a éste y como consecuencia de él que surgen las teorías. Afirma Casmir (1994:9-10) que constantemente nos vemos en la necesidad de explicar el entorno en el que vivimos, de crear sistemas que organicen, que den “sentido” a la incertidumbre y al desequilibrio.

Casmir (1994) afirma que el ser humano tiene “una necesidad y una habilidad innata para tomar varios componentes del universo y arreglarlos en patrones significativos, útiles y atractivos”. (p.10). Es decir, no se trata solamente de descubrir lo que está oculto sino de ver los hechos y organizarlos en algo significativo.

Casmir (1994:11) señala que la construcción de teorías es un proceso socialmente mediado. Es decir, aunque normalmente comienza de la necesidad individual y de las propias metas sin embargo se pretende, al teorizar, que los demás sean informados o persuadidos de tal forma que la ciencia, los procesos científicos de investigación, los reportes estandarizados representan logros humanos significativos por trascender la experiencia individual.

Casmir ofrece una lista de factores que ilustran qué es una teoría. Las teorías:

- ◆ organizan y resumen el conocimiento
- ◆ establecen patrones y relaciones
- ◆ ayudan a enfocarnos en variables importantes
- ◆ ayudan a decidir qué investigar

- ◆ nos ayudan a decidir cómo debe observarse, clarifican qué debe ser observado
- ◆ nos ayudan a predecir efectos y resultados de investigación y
- ◆ nos ayudan a entender la complejidad de nuestro mundo

Citado por Casmir (1994:37)

La postura de Casmir es semejante a la que sigue Weick (1979, edición original 1969) en su libro: *The social psychology of organizing*. Este autor centra su estudio no en la organización como entidad sino en el proceso de organizar. Considera que a través de la comunicación se crean las organizaciones. La organización se construye a través de la interacción directa, sin embargo en la medida que crece la organización y se hace más compleja la interacción se hace a través de “imágenes indirectas”. Estas “imágenes” guían la construcción social de la realidad y registran qué es lo que se construye. Proveen explicaciones de qué es lo que está sucediendo y se anticipan a lo que vendrá después. La comunicación hace evidente los distintos roles compartidos, descubre las características sociales y los valores comunes que las personas desean conservar y difundir (Véase Weick 1987:97).

Ahora bien, con respecto al proceso de teorizar, Weick considera a las teorías como “mapas” que guían a él que los utiliza para conocer más ampliamente el “terreno” o el objeto estudiado. Weick (1987:99) está en contra de considerar a la teoría como una explicación basada en observaciones previas que se construye como algo ya dado y en donde la investigación se reduce a verificar si se cumple o no en la realidad lo que anteriormente se había dado como explicación. Las teorías influyen en lo que posteriormente se investigará, indican qué y cómo se debe observar. Con las ideas de Weick se abre el camino al surgimiento de la corriente interpretativa como una alternativa de investigación al positivismo. Véase Weick (1979), (1983) y (1987).

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN

Hernández; Fernández & Baptista (1998:41-43) señalan que una teoría debe:

- a) “**Ser capaz de describir y explicar el fenómeno o fenómenos a que hace referencia**”. La función más importante de una teoría es explicar: por qué, cuándo y cómo ocurren los fenómenos. Además, debe tener la capacidad de **predecir**; es decir, a través de la demostración empírica, se espera que en lo sucesivo las cosas ocurran una y otra vez tal y como lo explica la teoría.
- b) **Consistencia lógica**: Las proposiciones que la integran deben estar interrelacionadas, ser mutuamente excluyentes que no haya contradicciones internas o incoherencias.
- c) **Perspectiva**: se refiere al nivel de generalidad, a la cantidad de fenómenos que explica y al número de aplicaciones que admite.
- d) **Fructificación**: capacidad de generar nuevas interrogantes y descubrimientos.
- e) **Parsimonia**: Se refiere a que la teoría sea simple y sencilla.

Dance (1999:71) señala que la teoría de la comunicación humana persigue como metas: **explicar, predecir, entender y controlar** cómo ocurre y cómo funciona el fenómeno comunicativo. Destaca dos atributos: a) el **rango**: que consiste en el número de instancias del fenómeno que pueden ser cubiertas por la teoría y b) la **elegancia**, que es la precisión y claridad con lo que la teoría es expresada. Identifica también dos posibles características: las teorías pueden ser **eclécticas y primitivas**. Es ecléctica aquella teoría que “es derivada de otras fuentes o investigación fuera de la disciplina en donde la teoría fue propuesta”. (p.70); son primitivas aquellas teorías que son “fundamentalmente derivados dentro de la estructura conceptual de la disciplina en donde es presentada”. (p.70). Finalmente Dance (1999:73) encuentra que la

comunicación humana cumple con tres funciones distintas: a) la **función de nexo**: a través de la cual los individuos se unen con la sociedad humana; b) la **función mental**, a través de la cual el individuo desarrolla procesos mentales superiores y c) la **función reguladora**, en donde el individuo regula su propio comportamiento y el de los demás a través de la comunicación.

3.4 PROBLEMÁTICA GENERAL

Tradicionalmente el estudiar la comunicación en sus distintos niveles: interpersonal, grupal, organizacional y de masas, no ha sido un camino fácil; han existido, en torno a estos estudios, una serie de debates y polémicas que dada su variedad y cantidad sería casi imposible enumerarlos. Por lo tanto, en este apartado se revisarán algunos de los problemas principales que se han suscitado con respecto a las teorías de la comunicación. La selección no es exhaustiva, simplemente se busca, al presentar la problemática, detallar el contexto en donde se desarrollan las teorías de comunicación de grupos.

- 1) **¿Existen o no las teorías de la comunicación?** Como se dijo anteriormente, la existencia o no de las teorías de la comunicación depende en gran medida de la definición de qué es una teoría y de las características que ésta debe de poseer. Por lo tanto existen autores que consideran que no es posible hablar de teorías de la comunicación y señalan varias razones: no reúne las condiciones para ser una teoría; ambigüedad en la terminología utilizada, dispersión del conocimiento; aislamiento, falta de predicción, escasez de pruebas empíricas, falta de correspondencia con la realidad y otras más. A continuación cito algunos ejemplos:

Mander (1983a:8) afirma que: “muchas de la investigación en comunicación realizada en Estados Unidos representa actualmente ‘sólo’ una acumulación y clasificación de datos, más que teorías que destaquen la naturaleza y los procesos de comunicación” y más adelante señala:

La mayoría de los conceptos usados en la literatura contemporánea parecen remotos y alejados de la experiencia real. Recolectamos datos y los usamos para generar modelos explicativos que creemos eventualmente que pueden llevar a leyes fundamentales o teorías de comunicación... (p. 9).

Es decir, existe una dispersión en los conocimientos de comunicación y son escasos los estudios empíricos que avalen las teorías.

Fisher (1980) declara que:

En el presente [el libro fue editado por primera vez en 1974] no existe una teoría unificada de los grupos pequeños, ni tampoco existe teoría unificada de la comunicación. Cualquiera que pretenda describir y analizar la comunicación de los grupos pequeños deberá, necesariamente, seleccionar aquella perspectiva que le parezca la más útil y ventajosa. (p.109).

Con esto Fisher no quiere decir que no haya teorías de la comunicación sino que no existe una que, tanto en comunicación humana como en grupos pequeños, unifique el conocimiento. Fisher sostiene, además, que existen diversas perspectivas a partir de las cuales se puede observar un fenómeno, cada una de ellas lleva a conclusiones distintas de tal manera que al escoger el investigador una perspectiva o teoría está omitiendo cualquiera de los otros puntos de vista. Cada perspectiva corresponde a una forma particular de conocimiento. Esto se ve más claramente cuando analizamos cómo Fisher relaciona comunicación, interpretación, teoría y realidad. Fisher (1982) acepta que la comunicación crea lo que nosotros llamamos realidad. No

existe una sola realidad sino diferentes versiones de ella; la realidad es el resultado de la comunicación. Fisher (1982) afirma que:

El asunto no es cómo interpretamos la realidad sino la naturaleza de la realidad creada cuando tratamos con ella... cada teórico crea la realidad de la comunicación humana al aproximarse a ella a partir de una perspectiva teórica. Cada teoría resulta ser no la interpretación de la comunicación sino la creación de la comunicación misma. Desafortunadamente, cada uno de nosotros se encuentra limitado al uso de la comunicación para crear la realidad de la comunicación (la teoría de comunicación, si se prefiere) y entonces esto hace que el asunto sea más complejo. (p.193).

Con respecto a la existencia o no de teorías de la comunicación, Fisher (1982) declara que: “Es un hecho indiscutible que el campo de la comunicación humana no sufre por la falta de teoría. Este libro es otra indicación de la diversidad teórica en comunicación”. (p.215-216). El libro al que hace alusión es Dance (1982) que lleva por título: ***Human communication theory***. Ahora bien, aunque de momento se habla de “diversidad teórica”; sin embargo, Fisher reconoce que: “el terreno de la investigación en comunicación está lejos de estar unificado por una sola teoría”. (Fisher 1982:215-216).

Ahora bien, en el caso de la comunicación organizacional y con respecto a estudios más recientes, Taylor & Trujillo (2001) comentan lo siguiente:

Por lo tanto celebramos la adopción de diferentes perspectivas y estilos de investigación, y nos sentimos agusto con el alcance de las posibilidades metodológicas y teóricas disponibles para los estudiosos de comunicación organizacional. Sin embargo también reconocemos que la elección de una perspectiva teórica y metodológica es siempre política y debe ser defendida virtualmente durante cada paso en el proceso de investigación... (p.166)

No solamente reconoce que efectivamente existen diferentes perspectivas tanto metodológicas como teóricas sino que son suficientes en cuanto a su alcance. También, como elemento novedoso, destaca la implicación política que tiene el elegir una propuesta teórica. Tradicionalmente se ha considerado la investigación exenta de cargas ideológicas sin embargo no es sino hasta la aparición de los estudios críticos, principalmente por influencia de Foucault, que se ha considerado este factor.

Miller (2001) también comenta sobre la diversidad de enfoques que existen en comunicación organizacional. Escribe lo siguiente:

Verdaderamente los “debates” y las “conversaciones” en nuestra literatura... sugieren una variedad de acercamientos que todavía existen y que los proponentes de estos acercamientos, incluso, están queriendo hablar uno y otro; aprender de cada uno. Por lo tanto los estudios de comunicación organizacional actualmente están marcados por un eclecticismo vigoroso en donde una variedad de métodos de investigación son aceptados como legítimos. (p.137).

Miller reconoce la variedad de “acercamientos” como consecuencia de los continuos “debates” que se han dado en los estudios de comunicación organizacional; esta variedad ha significado una tendencia hacia el “eclecticismo” que consiste en tomar lo mejor de cada uno de los enfoques y adaptarlo a la propia investigación. Esta postura ha suscitado críticas en cuanto a que en realidad se está creando una especie de híbrido que no utiliza ni un enfoque ni el otro sino se trata de una amalgama donde no está claramente identificado ningún método. La respuesta a esta crítica ha consistido en proponer un análisis multiteórico, consiste en aplicar, en una misma investigación, dos o más teorías que, respetando sus propias características, complementan o contrastan los resultados de una perspectiva

con respecto a la otra. Este procedimiento se le llama “triangulación” y es utilizado para validar, principalmente, los estudios cualitativos.

Ejemplo de investigación multiteorética en comunicación organizacional es Papa; Auwal & Singhal (1995) que lleva por título: “Dialectic of control and emancipation in organizing for social change: a multitheoretic study of the Grameen Bank in Bangladesh”. En este trabajo se aplican tres teorías, cada una pertenece a un paradigma distinto: la teoría de la “coorientación” pertenece al funcionalismo; la teoría del “control concertivo” al paradigma interpretativo y la teoría del “feminismo crítico” al paradigma crítico. Para mayor detalle véase Papa; Auwal & Singhal (1995:192-198).

- 2) Fragmentación y falta de integración en los estudios de comunicación:** A propósito de esto, Craig (1999) escribe lo siguiente: “la teoría de la comunicación como un campo de estudio identificable todavía no existe. Más que hablar de la teoría como campo de estudio, parece que operamos principalmente en terrenos distintos”. (p.119). Es decir, ya no se habla de si existen o no las teorías sino de la integración del conocimiento hasta constituirse en un campo de estudio. Más adelante señala con mayor incisión la falta de integración:

Los teóricos de comunicación aparentemente ni están de acuerdo en algo ni en contra de nada. No existe un canon de teoría general al cual todos ellos se refieran. No hay metas comunes que los unan, no hay temas controvertidos que los dividan. A lo mucho ellos simplemente se ignoran unos a otros. (p.119-120)

Craig señala la escasa interrelación entre las distintas especialidades de comunicación principalmente en lo que se refiere a compartir propuestas teóricas y metodológicas y la falta de consenso.

La afirmación de Craig (1999) sobre la situación de los teóricos de comunicación es muy semejante a la que ofrecen Pearce, Cronen & Harris (1982) en su artículo: “Methodological considerations in building human communication theory”, señalan lo siguiente:

Los teóricos de comunicación frecuentemente hablan de diferentes cosas; y cuando están de acuerdo en lo que hablan usualmente se contradicen uno a otro. Incluso cuando coinciden en la descripción de la comunicación, interpretan su significado en formas variadas... Estas diferencias entre los teóricos no son evidencia de que algunos (o todos) sean mentalmente deficientes o que algunos hayan ignorado “los datos” o que el teorizar sea un ejercicio individual en donde los otros no deben esperar unirse a él... (p.33).

Estos autores denominan como “datos” aquella información que proviene de la realidad y que es obtenida a través de la aplicación de métodos de investigación. Ahora bien, el contar previamente con un método de investigación determinan qué, de esa realidad, debe ser considerado como “dato”. Con esto quiere decir, que no es que algunos de los autores hayan “ignorado” lo que, hasta ese momento, es conocido; ni tampoco que se pueda teorizar como un acto aislado

Charles R. Berger (1991) en su artículo: “Communication theories and other curios” también destaca la dispersión del conocimiento y la falta de unidad.

Escribe lo siguiente:

El alto nivel de fragmentación que tradicionalmente se ha observado en el terreno de la comunicación parece ser que aumenta en la medida en que este campo se expande. Aunque la especialización es casi una consecuencia inevitable del crecimiento, el hecho de que no haya un paradigma teórico particular o una teoría de base alrededor de la cual los investigadores puedan organizar sus esfuerzos, es al menos una fuente de preocupación. Muchas disciplinas tienen sus paradigmas o teorías que les sirven de base, aunque estas

disciplinas muestren niveles altos de especialización y aunque estos paradigmas o teorías pudieran estar en disputa. (p.101).

Berger (1991) señala la falta de integración e intercambio entre las diferentes áreas de comunicación:

En el caso de la comunicación, no solamente existe un intercambio relativamente escaso entre las diferentes sub-áreas de la disciplina, es decir interpersonal, de masas, organizacional, política, salud, instruccional y demás sino que también, aparentemente, no hay un cuerpo teórico común que una la investigación realizada en dichos contextos. (p.101)

Destaca también los riesgos que conlleva el dividir los estudios de comunicación en especialidades de acuerdo al contexto. Escribe lo siguiente:

“Se ha observado que el proceso de organizar el campo de la comunicación por contextos es contraproducente al desarrollo de teorías de generales de la comunicación humana”. (p.101). Esto lo justifica al declarar que si se considera que los fenómenos ocurridos en cada contexto son únicos, entonces quiere decir que se requerirían teorías específicas para cada uno de esos contextos. Esto en la práctica no es sostenible. Ahora bien, siguiendo el criterio de organizar la investigación por contextos, afirma Berger (1991), existen estudios que aunque pertenecen a un área determinada bien puede uno preguntarse por qué no se aplican a otras subáreas. Cita algunos ejemplos de investigación que tienen el potencial de aplicarse tanto a los contextos de comunicación interpersonal y de masas. Véase Berger (1991:102).

Rodrigo Alsina (2001) en su libro: *Teorías de la comunicación* sugiere la necesidad de integrar los diferentes estudios de comunicación. Lo hace desde

la perspectiva de la comunicación de masas y se refiere en particular al contexto español.

Es evidente que las teorías de la comunicación, en nuestro país, han pivotado en torno a la denominada comunicación de masas. Pero creo que, aunque el eje sea la comunicación de masas, se ha de intentar hacer una aproximación global e integradora al fenómeno comunicativo en todas sus formas de comunicación. Desde esta perspectiva se podría diferenciar el campo de investigación a partir de los distintos tipos de comunicación: intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional, de masas, institucional y cultural. (p.48).

En España, el estudio de la comunicación de masas ha sido el eje alrededor del cual han girado las teorías de la comunicación. Prueba de ello son los trabajos de: Moragas (1981); Saperas (1992); Saperas (1998); Badía & Berrio (1997); Alsina (2001); sin embargo, estos textos se refieren exclusivamente a las teorías contenidas en la comunicación de masas y no a las de otras especialidades como comunicación organizacional o de grupos. En el fondo, no tienen porqué abarcar todas las teorías en todas las áreas, cada especialidad tiene que enfrentar su propia problemática particular. No son los mismos problemas los que existen en una empresa a los que pueden existir en una audiencia. Por lo tanto, considero que en la práctica resulta complicado justificar que sea la comunicación de masas el eje de otras especialidades de comunicación. En el mejor de los casos, este lugar le correspondería a la comunicación humana al tener un alcance más general.

- 3) Propuesta de un análisis multiteórico contrario a una teoría unificadora de los estudios de comunicación:** Littlejohn (1978:21) en su libro *Theories of human communication* señala que al ser la comunicación “un proceso complejo y omnipresente” es inútil pretender encontrar la “mejor” teoría y es ingenuo pensar en los estudios de comunicación como

una “masa de conocimiento sólida y unificada”. Esto lo dice por la pretensión de encontrar la mejor teoría, la teoría única. Escribe lo siguiente:

En realidad, no es particularmente útil buscar la mejor teoría de la comunicación, porque la comunicación no es un acto sencillo unificado sino un proceso constituido por grupos numerosos de comportamientos. Cada teoría observa el proceso desde diferente ángulo y cada teoría provee su propia perspectiva. Es claro que todas las teorías no son igualmente válidas o útiles y cada investigador puede encontrar una o varias teorías que le sean más significativas. No obstante nosotros no debemos evitar sino dar la bienvenida al acercamiento multiteorético al proceso complejo por el que estamos interesados. (p.21)

La propuesta de Littlejohn se dirige al análisis “multiteorético” que consiste, según el autor, en “... desarrollar marcos de referencia en donde el trabajo de varias disciplinas pueda ser integrado alrededor de un solo aspecto, problema o tema...” (p.174). De acuerdo con esta postura se reconoce la integridad teórica y metodológica de cada perspectiva; se buscan las contribuciones de aquellas disciplinas que hayan elegido especializarse en algún aspecto particular de comunicación. Todo esto tiene la finalidad de integrar el conocimiento de varias disciplinas; aumentar la riqueza y perspectivas a partir de las cuales se puede estudiar la comunicación y contrastar las diversas metodologías. (Véase Littlejohn 1978:374-375).

La tendencia actual consiste en tratar de conciliar posiciones teóricas aparentemente en oposición. Con relación a esto Pearce, Cronen & Harris (1982), que defienden un método de análisis que denominan “pluralismo metodológico” afirman lo siguiente:

...las teorías marcadamente contradictorias pueden ser igualmente racionales si se toma en cuenta las diferentes metodologías que las respaldan y se acepta que el trabajo de cualquier teórico debe ser criticado en función de su consistencia con los supuestos

contenidos en esa metodología, su sagacidad, su uso de los métodos más firmes disponibles y todo eso. (p.33)

Taylor & Trujillo (2001) adoptan una posición semejante, esto lo hacen desde el punto de vista de la comunicación organizacional. Reconocen que “es ingenuo e intolerante asumir que una perspectiva particular teórica o metodológica puede revelar completamente las complejidades de la comunicación organizacional”. (p.166). También están a favor de utilizar métodos múltiples principalmente en lo que se refiere a la disyuntiva entre lo cuantitativo o lo cualitativo. Al respecto, escriben lo siguiente:

En general, apoyamos el uso de métodos múltiples, cuantitativo y/ o cualitativo, en comunicación organizacional... Creemos que diferentes métodos nos introducen en diferentes dimensiones de comunicación organizacional y que no hay un método que tenga un acceso más privilegiado a la “realidad” que otro. (p.167).

3.5 CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN

La comunicación es un fenómeno demasiado complejo y variado por lo tanto requiere que su estudio sea dividido en especialidades (p.e. comunicación humana, organizacional, de grupos...). Esta división es arbitraria. Es decir, es consecuencia de un autor que, desde su punto vista particular, crea o utiliza ciertas categorías de clasificación con las que se pretende explicar cómo funcionan las cosas. Ahora bien, el plantear dónde se localizan las teorías de comunicación de grupo implica el preguntarse dentro de qué sistema de categorías es posible ubicarlas y de acuerdo con qué criterio se clasifican.

Existen varios intentos por estudiar las teorías de comunicación a partir de una perspectiva general; es decir, un texto en donde se incluyan los diferentes tipos de comunicación de acuerdo al contexto en que se desarrollan y a las características

propias de cada teoría. Ejemplos de esto son: Fisher (1978): *Perspectives on human communication*; Littlejohn (1978): *Theories of human communication*; Littlejohn (1982): “An overview of contributions to human communication theory from other disciplines”; Dance (1982): *Human communication theory*; Heath & Bryant (1992): *Human communication theory and research*; Casmir (1994): *Building communication theories*; Neuliep (1996): *Human communication theory*. Estos autores han hecho sus aportaciones tomando como base la comunicación humana; este material es suficientemente amplio para explicar qué es la comunicación de grupos y cuál es su relación con otras especialidades. Con respecto a esto, es significativo el comentario que hacen Krone, Jablin & Putnam (1987:19) cuando señalan que lo que se afirma o deja de afirmarse en comunicación humana afecta qué y cómo se estudian los fenómenos de comunicación organizacional. Esto mismo puede aplicarse a la comunicación de grupos.

A continuación presento la clasificación de teorías de dos autores: la de Littlejohn (1978) y (1982) y la de Neuliep (1996). Comienzo con la propuesta de Littlejohn; se trata de un modelo que él mismo califica de “multidisciplinario”; es decir, se pretende que en él puedan incluirse y compararse las aportaciones de disciplinas como la filosofía, la psicología, la antropología, la lingüística, la semántica, la administración y otras más. (Véase Littlejohn 1982:254). El modelo es explicado ampliamente en Littlejohn (1982:246 y ss.); se compone de cuatro partes: la primera corresponde a los “**supuestos metodológicos**” que tienen que ver con la epistemología y por lo tanto responden a las preguntas ¿cómo conocemos lo que conocemos? y ¿a través de qué procesos es que la realidad puede ser conocida? Propone dos visiones del mundo, la **Visión del Mundo I** que está orientada a buscar leyes o explicaciones universales sobre los fenómenos comunicativos; la **Visión del Mundo II** se dirige a

entender la experiencia de comunicación de cada día tal y como la vive el individuo. La segunda parte se refiere a la “**definición multiteorética de comunicación**”. En ella se incluyen dos aspectos característicos de la comunicación: el ser un **proceso** y el implicar una **interacción simbólica**. Por lo tanto, considera a la comunicación como un conjunto de “procesos de interacción simbólica” (Littlejohn 1982:250). Esto quiere decir que las personas crean los mensajes a través del uso de símbolos y que a su vez, el intercambio de mensajes provoca un efecto mutuo, es decir, se crea una interdependencia. En la tercera parte se incluyen las **categorías temáticas**, se trata de temas relacionados con el proceso de comunicación: la codificación, la significación; el pensamiento, la información y la persuasión. Finalmente la última parte se refiere a los **contextos**; señala cuatro contextos: interpersonal, grupos, organizacional y de masas. A continuación presento una tabla elaborada por Littlejohn (1978) en donde se define cada una de las categorías.

AREA	GENERALIZACIÓN	CONCEPTO CLAVE
ORIENTACIONES GENERALES (DEFINICIÓN MULTITEORÉTICA)	1. LA COMUNICACIÓN ES UN PROCESO COMPLEJO	PROCESO
	2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ES PRINCIPALMENTE UNO[DE LOS PROCESOS] DE LA INTERACCIÓN SIMBÓLICA	INTERACCIÓN SIMBÓLICA
PROCESOS BÁSICOS (CATEGORÍAS TEMÁTICAS)	3. LA INTERACCIÓN SIMBÓLICA ES EL PROCESO DE ENVIAR Y RECIBIR MENSAJES CODIFICADOS	CODIFICACIÓN
	4. EL SIGNO ES UN ESTÍMULO QUE TIENE SIGNIFICADO PARA LAS PERSONAS	SIGNIFICACIÓN
	5. LOS MENSAJES SON SIGNOS Y GRUPOS DE SIGNOS CREADOS A TRAVÉS DE LOS PROCESOS DEL PENSAMIENTO HUMANO	PENSAMIENTO
	6. LOS MENSAJES PROVEEN INFORMACIÓN	INFORMACIÓN
	7. LA COMUNICACIÓN RESULTA EN CAMBIO	PERSUASIÓN Y CAMBIO

CONTEXTOS DE COMUNICACIÓN	8. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL OCURRE EN EL CONTEXTO DE LA INTERACCIÓN CARA A CARA	INTERPERSONAL
	9. LA COMUNICACIÓN OCURRE EN EL CONTEXTO DE GRUPOS PEQUEÑOS	PEQUEÑOS GRUPOS
	10. LA COMUNICACIÓN OCURRE EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES	ORGANIZACIONAL
	11. LA COMUNICACIÓN OCURRE EN EL CONTEXTO DE LAS MASAS	MASAS

Tomado de Littlejohn (1978:25)

En esta tabla se ven en perspectiva las once categorías que propone Littlejohn (1978) para clasificar las distintas teorías de comunicación. No aparecen los “supuestos metodológicos” (Visión del Mundo I y II) que son introducidos posteriormente en Littlejohn (1982) y que en este modelo se dan por asentados; faltan, sin embargo, las preguntas de investigación mismas que detallaré a continuación.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

I. Temas relacionados con la naturaleza general de la comunicación

A. Proceso

1. ¿En qué formas la comunicación es procesual?

B. Interacción Simbólica

1. ¿Cómo la comunicación involucra la interacción simbólica?

II. Temas relacionados con los procesos de comunicación centrales

A. Codificación

1. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre el signo y lo significado?
2. ¿Cómo funcionan los códigos para crear mensajes?
3. ¿Cómo se estructura el lenguaje?
4. ¿Cómo es producido y entendido el lenguaje?
5. ¿Cómo es adquirido el lenguaje?
6. ¿Qué comportamientos no-verbales funcionan como signos en la comunicación?

7. ¿Cómo son estructurados los códigos no-verbales?
8. ¿Cómo son adquiridos los códigos no-verbales?
9. ¿Cómo funcionan los comportamientos no-verbales?

B. Significación

1. ¿Qué es el significado?
2. ¿Qué condiciones hacen que surja la significación?
3. ¿Cuál es el *locus* de la significación?

C. Pensamiento

1. ¿A través de qué medios la información es procesada?
2. ¿Cómo se desarrolla el pensamiento?
3. ¿Cómo los humanos resuelven problemas?

D. Información

1. ¿Qué es la información?
2. ¿Cómo es transmitida la información?
3. ¿De qué formas afecta la información a la gente y a los sistemas?

E. Persuasión

1. ¿Qué factores en la fuente de comunicación y en el mensaje inhiben o facilitan el cambio?
2. ¿Qué elementos de la persona cambian como resultado de la comunicación?
3. ¿Qué elementos de la persona inhiben o facilitan el cambio?

III. Temas relacionados con los contextos de comunicación

A. Contexto Interpersonal

1. ¿Cuáles son los elementos de la relación interpersonal?
2. ¿Cuál es la naturaleza de la percepción interpersonal?
3. ¿Cuáles son los factores de la atracción?
4. ¿Qué es lo que facilita la empatía interpersonal y el entendimiento?
5. ¿Qué factores entran en conflicto?

B. Contexto de Grupo

1. ¿Qué distingue un grupo pequeño?
2. ¿Cómo los grupos afectan a los individuos?
3. ¿Qué factores contribuyen en el producto de la tarea?

4. ¿Qué motiva la participación de grupos?
5. ¿Cuál es la naturaleza de la interacción en grupos?
6. ¿Cuál es la naturaleza de la toma de decisiones en los grupos?

C. Contexto Organizacional

1. ¿Cuál es la esencia de las organizaciones?
2. ¿Cómo surge la autoridad dentro de las organizaciones?
3. ¿Qué factores contribuyen en el éxito organizacional?
4. ¿Cuál es la naturaleza de la toma de decisiones en las organizaciones?

D. Contexto de Masas

1. ¿Cuáles son las funciones de la comunicación de masas?
2. ¿Cómo es la información y la influencia diseminada en la comunicación de masas?
3. ¿Cuál es el impacto de los medios en la sociedad?

Tomado de Littlejohn (1982:251-252)

Las preguntas, aquí señaladas, son aquéllas propuestas por el autor; no son exhaustivas, simplemente se trata de una muestra de las principales interrogantes en cada una de las categorías.

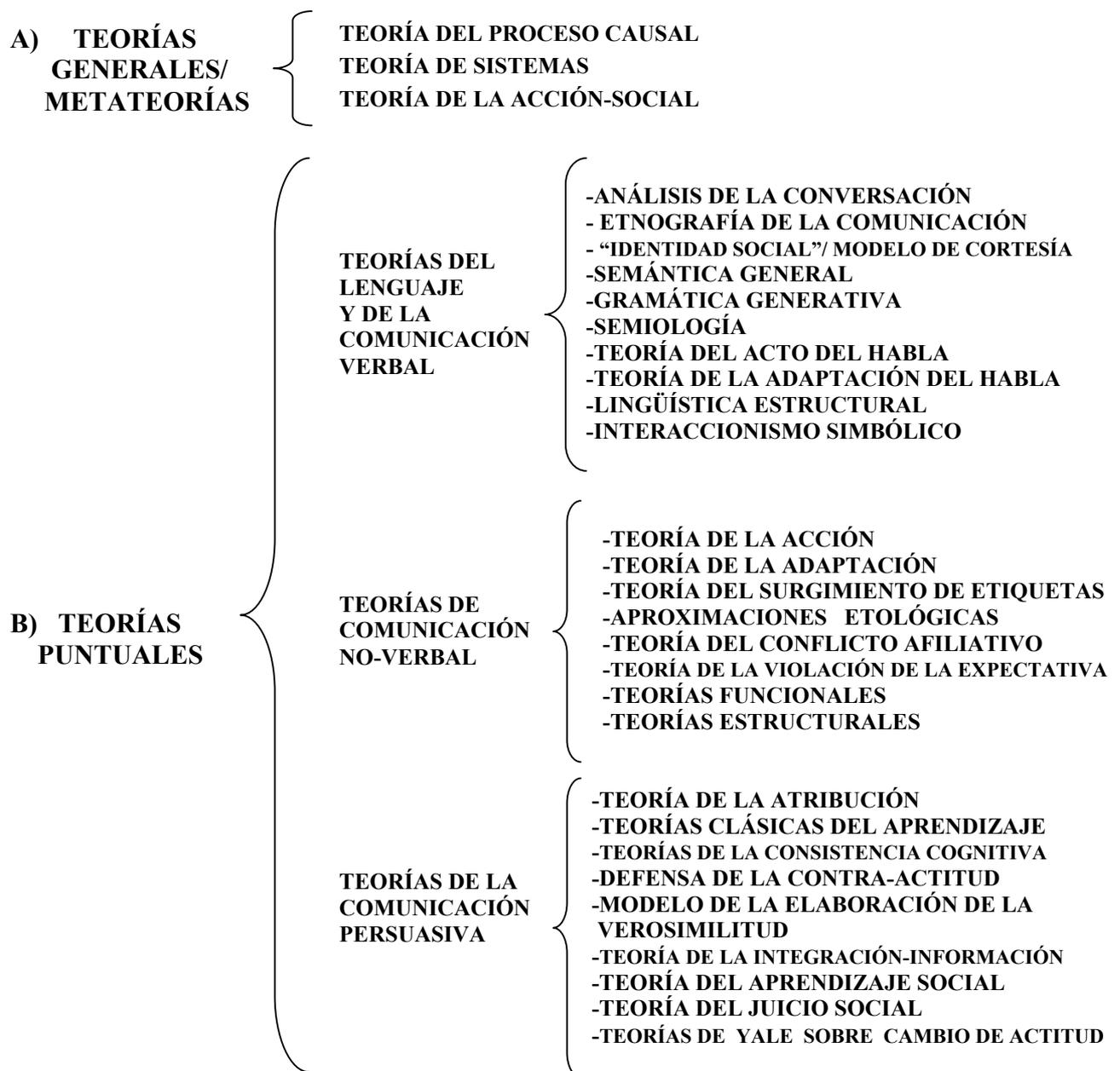
Ahora bien, si tuviera que resumirse cuál es la aportación del modelo de Littlejohn señalaría que son principalmente tres: a) destaca la interrelación entre los estudios de comunicación y las “grandes ideas” o paradigmas; b) integra en un mismo esquema la diversidad de estudios de comunicación; c) reconoce la influencia de otras ciencias como contribuciones a la comunicación. Como limitaciones, señalaré que el modelo depende de las definiciones que cada categoría utiliza con respecto al mundo, al modo como se conoce, al concepto de comunicación y de sus procesos básicos. Debe de recordarse que, las definiciones a las que se hace alusión, son susceptibles de ser modificadas en la medida en que el conocimiento avanza. Esto trae como consecuencia un segundo problema: que las categorías no lleguen a ser representativas y exhaustivas

de aquello que quieren clasificar. Es decir, existe la posibilidad de que la definición propuesta no encaje con la realidad o que la realidad sea tan compleja que un mismo objeto no pueda ser clasificado o pertenezca a dos o más categorías. En la práctica es complicado delimitar dónde comienza un tipo de comunicación y dónde acaba. Esto se ve claramente en Miller & Sunnafrank (1982) quienes señalan que no es suficiente para definir la comunicación interpersonal el basarse exclusivamente en factores situacionales como son el contexto, el número de interlocutores, la proximidad física, el uso de medios. Lanzas, estos autores, el siguiente dilema, qué ocurre en el caso de una pareja que no se encuentra en el mismo sitio y que se comunica por teléfono. ¿Deja de ser comunicación interpersonal? En este caso, no hay proximidad física, no es “cara a cara” y además se utiliza un medio electrónico. Si consideramos el factor número de interlocutores, en ¿qué momento deja de ser interpersonal y se convierte en grupo pequeño?; ¿Cuándo deja la comunicación de ser grupal y se convierte en organizacional? ¿Qué importancia tienen los grupos “informales” (grupos de amigos) desde el punto de vista organizacional? ¿Cuándo deja de ser organizacional y se convierte en comunicación de masas? Afirman Miller & Sunnafrank (1982:222) que “la línea divisoria entre los contextos situacionales es arbitraria y frecuentemente poco clara...” y más adelante señala: “Una vez que uno comienza por analizar la comunicación situacionalmente, las posibilidades de ambigüedad en la definición y la confusión crecen”.

Neuliep (1996:44) propone otro sistema de clasificación de teorías basado en cuatro categorías: a) Teorías Generales/Meta-teorías; b) Teorías Puntuales; c) Teorías Contextuales y d) Teorías Humanísticas. Presento a continuación un gráfico en donde, a través de aplicar estas cuatro categorías, se ilustran las más de cincuenta teorías de la comunicación humana que fueron identificadas por Neuliep. Hago la aclaración que la

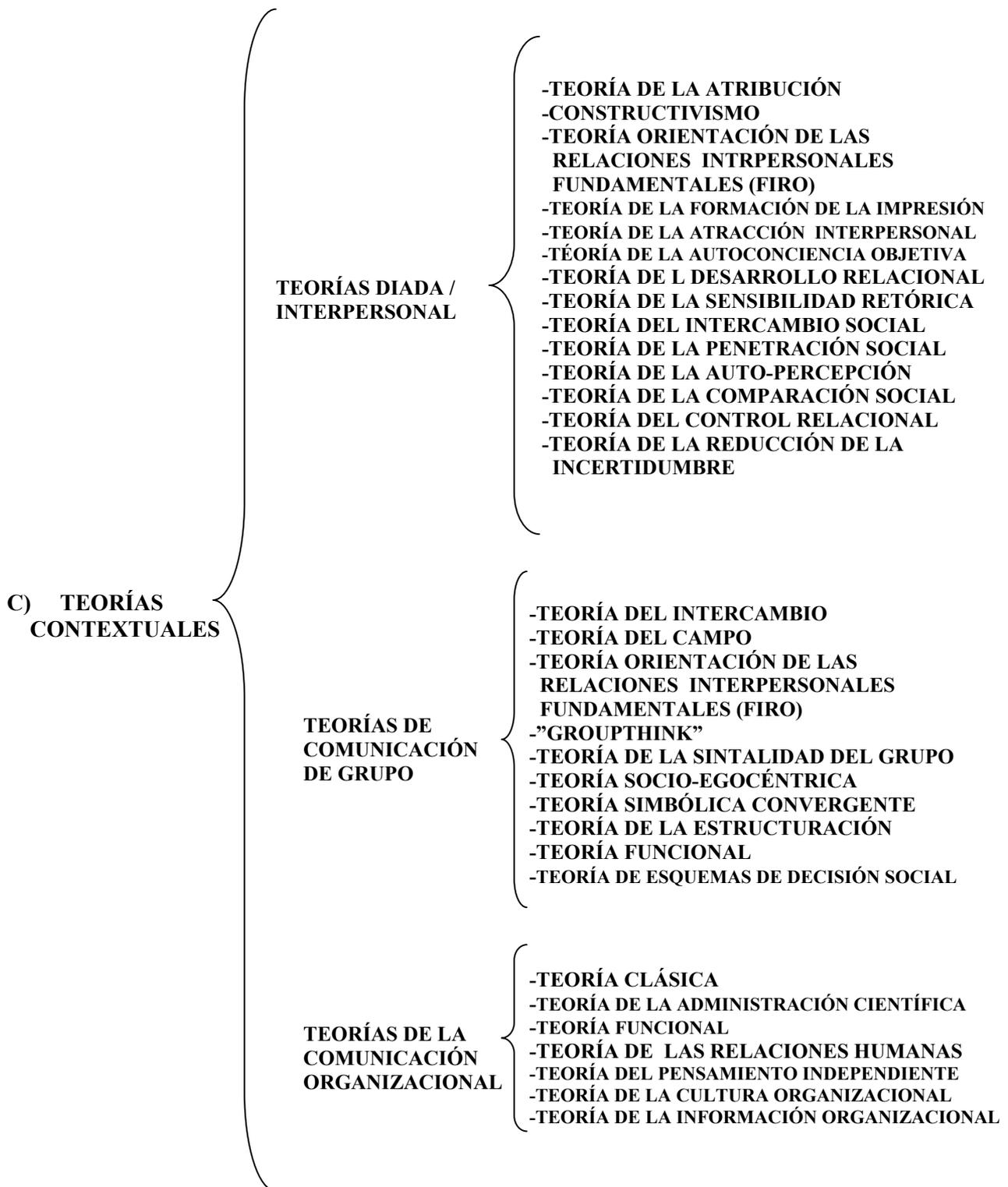
explicación de cada una de estas teorías rebasaría los alcances de este trabajo por lo que si se desea profundizar más en este tema deberá remitirse el lector a Neuliep (1996:44-59). Lo que sí es conveniente es analizar qué es lo que entiende por cada una de las categorías y cómo son aplicadas.

CLASIFICACIÓN DE TEORÍAS DE COMUNICACIÓN HUMANA PROPUESTAS POR NEULIEP



*Este cuadro ilustra gráficamente las teorías contenidas en Neuliep (1996:44-59)

**CLASIFICACIÓN DE TEORÍAS DE COMUNICACIÓN HUMANA
PROPUESTAS POR NEULIEP
(CONTINUACIÓN)**



*Este cuadro ilustra gráficamente las teorías contenidas en Neuliep (1996:44-59)

**CLASIFICACIÓN DE TEORÍAS DE COMUNICACIÓN HUMANA
PROPUESTAS POR NEULIEP
(CONTINUACIÓN)**



*Este cuadro ilustra gráficamente las teorías contenidas en Neuliep (1996:44-59)

Neuliep (1996:44) entiende por **Teorías Generales/ Metateorías** aquéllas que dan fundamento al resto de teorías; muestran los supuestos básicos que subyacen a la comunicación independientemente de su contexto. Neuliep indica tres clases de teorías generales: la primera que trata de explicar el comportamiento comunicativo a través de **procesos causales**. Es decir, la relación causa-efecto en donde se buscan cuáles son los factores o elementos que determinan ciertos resultados. Un ejemplo de esto es ¿cómo la comunicación influye en la toma de decisiones o en la productividad? ¿qué hace que una persona pueda comunicarse eficientemente y qué factores inciden para que ocurra lo contrario? La segunda teoría general es la **Teoría de Sistemas**. Subyacen a este pensamiento varios supuestos: a) la idea de un “**todo**” o sistema compuesto por un conjunto de partes en donde el “todo” es mayor que la suma de las partes; b) la idea de la **interdependencia**: cada parte se encuentra interrelacionada y dependiente una de

otra; cualquier cambio en alguna de las partes del sistema afecta al sistema en su conjunto; c) la **jerarquía**: esto se explica al afirmar que los sistemas complejos se componen de subsistemas más simples; d) el **intercambio con el entorno**: esto quiere decir que los sistemas abiertos interactúan con su entorno de tal manera que lo que ocurre en uno afecta al otro y viceversa; e) la **auto-regulación y el control**: los sistemas están orientados a conseguir metas, cada una de las partes está controlada por sus objetivos particulares sin embargo el sistema regula este comportamiento para que en conjunto se alcancen las metas generales; f) el **equilibrio** entre el sistema y su entorno, control de las entradas y salidas de tal manera que se evite la entropía; g) la **retroalimentación**: la respuesta a los estímulos.

La tercer teoría general que maneja Neuliep (1996) es la **Teoría de la acción social**; de acuerdo con este autor, consiste en ver los fenómenos de comunicación como gobernados por normas sociales y de contexto así como de prescripciones llamadas: reglas.

La segunda categoría corresponde a las **Teorías Puntuales**, éstas describen las formas de comunicación que se encuentran en la mayor parte, no en todos, los sucesos comunicativos. Esta categoría está dividida en tres subclases: a) las **teorías del lenguaje**, en ella se muestran muchas de las teorías que tienen sus raíces en otras disciplinas como son la lingüística, la psicolingüística y la sociolingüística, distintas a la comunicación; b) **teorías de la comunicación no-verbal** que se centran en aquella comunicación que no utiliza la palabra escrita ni oral; en ella se incluyen, entre otras, la *kinesis* (movimientos del cuerpo) y la proxemia (proximidad, uso del espacio); c) **teorías de comunicación persuasiva**. Estas teorías están muy ligadas, entre otros temas al proceso cognitivo, al aprendizaje y al cambio de actitud.

La tercera categoría son las **Teorías contextuales**: en general, la mayor parte de teóricos de comunicación están de acuerdo en aceptar que la comunicación se da en cuatro contextos básicos que son: el **interpersonal**, el **grupal**, el **organizacional** y el de **masas**. Neuliep (1996) señala que “el proceso de comunicación es dependiente del contexto” (p.6); el contexto son “los aspectos físicos, sociales y psicológicos de una situación de comunicación”. (p.51). Neuliep (1996:6-7) entiende, por contexto físico, el lugar en donde ocurre la comunicación; por ejemplo si es en la calle, en la oficina, en el hogar. El contexto social se refiere a la situación como miembro del grupo; por ejemplo, factores como la afiliación religiosa, el nivel educativo, el *status* económico o el nivel jerárquico dentro del grupo. El contexto psicológico se refiere al conjunto de motivaciones, intenciones y personalidad de los que participan en un suceso comunicativo.

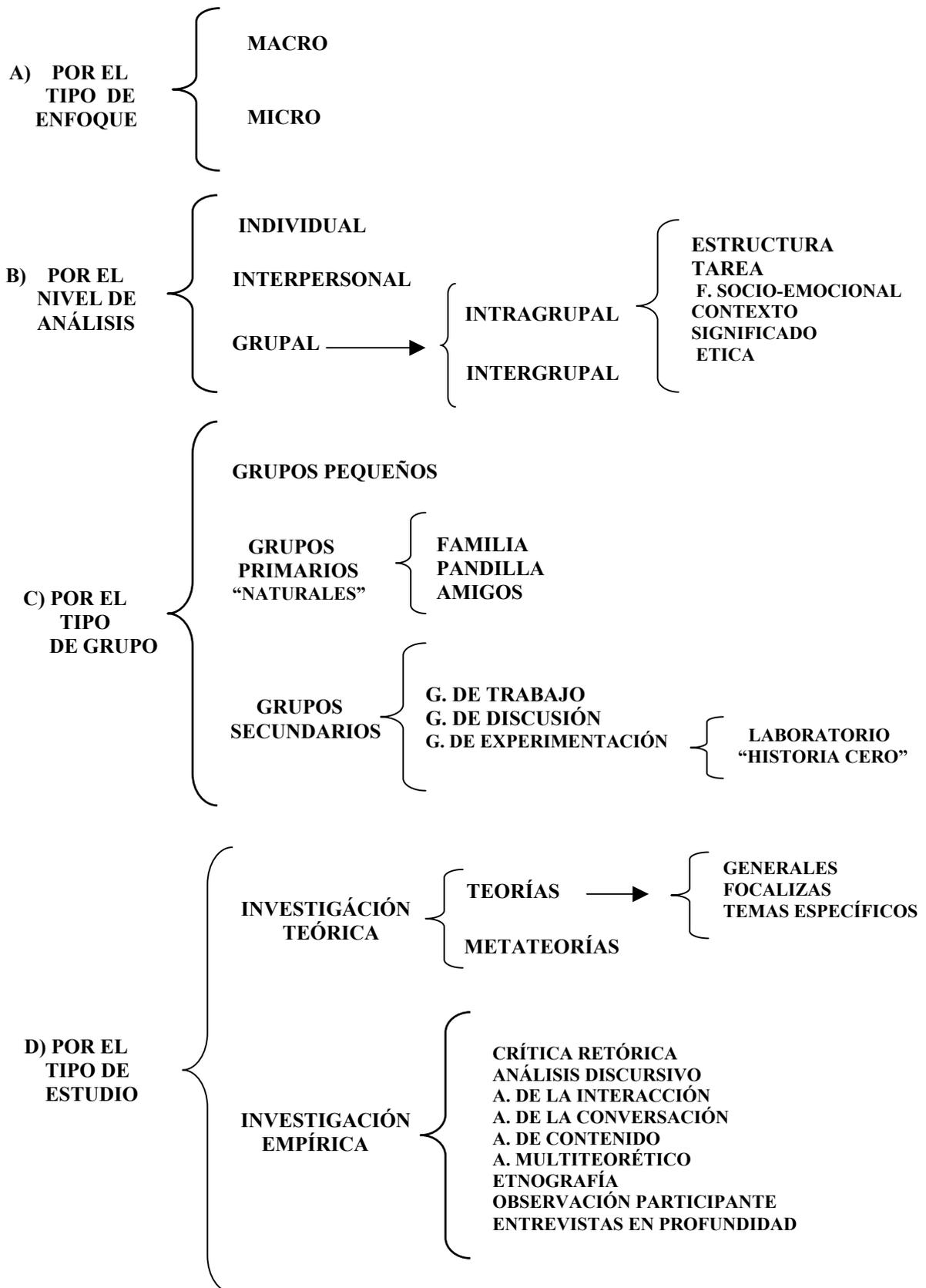
Neuliep (1996:51) sugiere que los cuatro tipos de contextos de la comunicación están definidos por el número de personas que intervienen y el tipo de retroalimentación con el que se comunican. Por ejemplo: el contexto de la comunicación interpersonal o por díadas es aquél en donde dos personas interactúan con una retroalimentación directa e inmediata; el contexto de la comunicación de grupo consiste en de tres a diez personas que se comunican con una retroalimentación menos directa e inmediata; el contexto de la comunicación de masas se caracteriza por ser más de veinte personas con una retroalimentación indirecta y retardada; el contexto organizacional se encuentra en una situación intermedia entre el contexto de grupo y de masas. Aunque Neuliep habla de cuatro contextos, deja de desarrollar las teorías que comprenden la comunicación de masas. Ver el cuadro anterior en donde se ilustran las teorías de comunicación identificadas por Neuliep.

La cuarta y última categoría utilizada por Neuliep (1996) son las **Teorías Crítico/ Humanistas**; según este autor lo que caracteriza a estas teorías es que algunas de ellas no tienen una base científica; es decir, las teorías científicas enfatizan la identificación de la regularidad, la estandarización de métodos de observación, la cuantificación de conceptos y la generalización; mientras que las teorías humanistas enfatizan el individualismo, la interpretación y los métodos no estandarizados. (p.57-58).

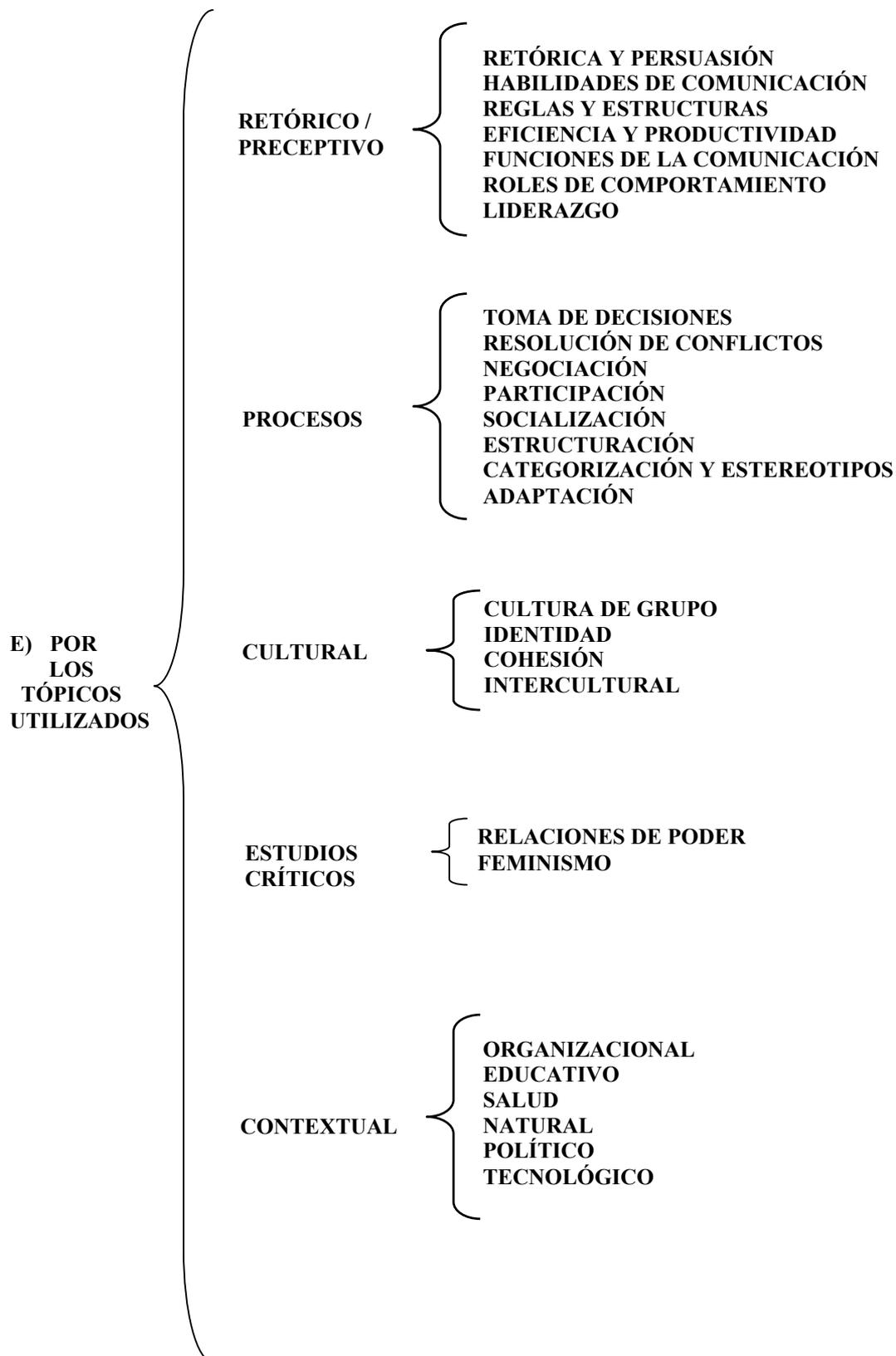
3.6 ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN DE GRUPOS

Hasta el momento se ha estudiado qué es una teoría, cuáles son sus características, qué es una teoría de la comunicación, cuál es su problemática y cómo se han clasificado las teorías de la comunicación; toca ahora hacer una panorámica general de los estudios de comunicación de grupos. Es decir, conocer qué es lo que se ha hecho con respecto a esta área. Para tal efecto propongo el siguiente cuadro de **“Estudios de Comunicación de Grupo”** que lleva la finalidad de ofrecer una serie de categorías que sirvan para mostrar los diferentes tipos de investigación que se han hecho específicamente en la comunicación de grupos. El cuadro es ilustrativo y no pretende agotar todas las posibilidades. Aclaro que al explicar las categorías utilizadas en el modelo, se acompañan, a cada una de ellas, la referencia a un texto que constituye un ejemplo que corresponde a un tipo de investigación. Quiero puntualizar también que el cuadro es útil para delimitar las especificaciones de una investigación en concreto. Por ejemplo, si se tuviera que describir la **Teoría Funcional**, elaborada por Gouran e Hirokawa (1996), se diría que se trata de una investigación que sigue un **enfoque** macro; el **nivel de análisis** que utiliza es **intragrupal**; el **tipo de grupo** son: grupos pequeños; el **tipo de estudio** es una **investigación teórica** (una **teoría general**) y utiliza como **tópico** el **proceso de toma de decisiones**.

ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN DE GRUPO



ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN DE GRUPO (CONTINUACIÓN)



La primera categoría es el “**Tipo de Enfoque**”; me refiero en particular a la orientación general de la investigación en centrarse en los grupos y en los procesos que ocurren en él como un todo o por las partes que los componen; En el enfoque **macro** se considera al grupo como una entidad en la que se realizan diversos procesos (toma de decisiones, resolución de conflictos, socialización). Los procesos son considerados como actividades “completas” que afectan al grupo en su conjunto no a sus miembros en particular. Ej. Hirokawa & Poole (1986) y (1996). En el enfoque **micro**: se analiza al grupo en cuanto a los miembros que lo integran. Por ejemplo cómo influye la participación individual en las discusiones de grupo o cómo afecta la cultura de grupo en la personalidad de sus miembros; también se refiere a los procesos en cuanto a las fases o etapas que los componen. Por ejemplo, la toma de decisiones se divide en varias etapas: recabar información, listar alternativas posibles, evaluar las consecuencias positivas y negativas, elegir la alternativa más adecuada. En esta situación el grupo funciona como contexto mientras que el objeto de estudio es realmente el proceso de toma de decisiones. Ejemplo de enfoque micro: Anderson, Riddle & Martin (1999).

La segunda categoría es el **Nivel de Análisis**; en concreto me refiero a cuál es la unidad de análisis que se utiliza: el individuo, la díada, el grupo o el sistema de grupos. A diferencia del tipo de enfoque, aquí ya no importa si es el todo o la parte sino qué de ese todo. Cada uno de estos niveles corresponde a un todo por analizar. Se incluyen en esta categoría tres niveles: a) **individual**: que estudian al grupo desde la perspectiva del individuo; se refiere, entre otras cosas, a la repercusión que tiene el individuo en el grupo, cómo desarrollar las habilidades de comunicación del individuo, cómo mejorar su participación en el grupo; Ejemplo: Haslett & Ruebush (1999); Anderson, Riddle & Martin (1999); b) **interpersonal**: formación de díadas en el grupo; comunicación cara a cara; comunicación no-verbal; interacción entre los miembros del grupo. Ej. McGrath

(1984); c) **grupal**: estudia al grupo como unidad; se divide en dos: 1) **intragrupal** que se refiere a la comunicación interna, a las relaciones dentro del grupo: creación de reglas y estructuras; los procesos de grupos; los factores socio-emocionales y los relacionados con la realización de la tarea; cómo se crean los significados y valores; cultura de grupo; relaciones de poder, ética de grupo; Ej. Wheelan (1994); Jensen & Chilberg (1991). 2) **intergrupal**: trata de la comunicación entre un grupo y otro principalmente en lo que se refiere a grupos en culturas distintas; Ej. Shutter (2002); Keyton (1999); debieran estar incluidos también temas como el comportamiento intergrupal, pero éste ha sido desarrollado en psicología social. Ej. Turner (1981); Brewer & Miller (1996).

La tercera categoría es el **Tipo de Grupo**: tiene que ver con el tamaño del grupo, la función que desarrolla y el contexto en donde se ubican. Distingo tres grandes divisiones: **grupos pequeños** que son aquéllos que estudian a los grupos formados de tres personas hasta un máximo de siete. Ej. Bormann (1996b) Bormann (1996c, edición original 1972); Fisher (1980); otra división son los **grupos secundarios**, independientemente del tamaño, se estudian tipos de grupos muy específicos: grupos de discusión, de participación, de experimentación, de laboratorio, de “historia cero”, de trabajo. Ej. Greenbaum & Query Jr. (1999); Stohl & Walker (2002) y finalmente los **grupos “naturales”**, se refiere a grupos primarios que se desarrollan en su contexto “natural”, es decir, en el lugar en donde se encuentran: una pandilla, la familia, grupo de amigos, grupo religioso, grupo político. Ej. Socha (1999); Welch Cline (1999).

La cuarta categoría es por “**El tipo de Estudio**”, en este caso me refiero al tipo de investigación, si se trata de **investigación teórica** o **empírica**. En el primer caso están incluidas las propuestas teóricas y metodológicas, principalmente las **teorías** y las **metateorías**. Poole (1999) divide las teorías en: Generales, Focalizadas y de Temas

Específicos. Las teorías serán analizadas a partir del siguiente punto. Ej. Hirokawa & Poole (1986) y (1996). Con respecto a las **metateorías**, son trabajos que estudian desde el punto de vista teórico las distintas teorías. Ej. Frey; Gouran & Poole (1999); Frey (2002), Bormann (1996b), (1996c) y Cragan & Shields (1995). Con respecto a la **investigación empírica**: están comprendidos en esta categoría, la aplicación de las distintas metodologías, los estudios de casos, investigaciones puntuales para demostrar las diversas teorías. Ej. Poole; Keyton & Frey (1999); Dollar & Merrigan (2002); Peterson (2002).

La quinta y última categoría corresponde a los “**Tópicos**”, se trata de una lista de los temas recurrentes en los estudios de comunicación de grupos. El primer bloque de temas es la **Retórica/ Preceptiva** son aquellos textos que están dirigidos a persuadir a través del manejo discursivo; se incluyen también textos que ofrecen reglas u orientaciones prácticas cómo mejorar las habilidades de comunicación: cómo hablar bien en público; cómo realizar una junta de trabajo; cómo escuchar más eficientemente; cómo participar mejor en una discusión de grupo; Ej. Jensen & Chilberg (1991); también entran dentro de esta categoría textos que pertenecen al paradigma funcionalista: temas como funciones de la comunicación; comunicación y productividad, roles de la comunicación, liderazgo. Ej. Fisher (1980); Pavitt (1999); Schultz (1999).

El segundo bloque corresponde a los “**Procesos**”: se refiere a textos que estudian a los grupos desde la perspectiva de actividades muy concretas que ocurren en los grupos. Actividades como: la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la socialización, la participación. Ej. Hirokawa & Poole (1986) y (1996), abordan exclusivamente el tema de la toma de decisiones; Bonito & Hollingshead (1997) tratan a los grupos desde el punto de vista de la participación.

El tercer bloque son los estudios “**Culturales**” son textos que pertenecen propiamente al paradigma interpretativo y que persiguen explicar al grupo desde una perspectiva antropológica, es decir, recurre a temas como: las historias, los mitos, las leyendas, los valores, los ritos; también se incluyen tópicos como cohesión del grupo, identidad, conflicto. Conquergood (1994); Oetzel (2002).

El cuarto bloque son los estudios “**Críticos**”; se refieren a textos que pueden ser catalogados dentro del paradigma crítico. Son estudios que tratan temas como la dominación y las relaciones de poder, las desigualdades por diferencias de sexo, feminismo. Ej. Wyatt (2002); Barge & Keyton (1994).

El quinto y último bloque son los estudios “**Contextuales**”; se refiere a textos que se especializan en un entorno específico: **organizacional**, tratan temas como los grupos de trabajo Ej. Greenbaum & Query Jr. (1999) o la comunicación en equipos de trabajo de altos ejecutivos: Stohl & Walker (2002); **educativo**, consecuencias de la comunicación de grupos en el salón de clase: Allen & Plax (1999) y (2002); **tecnológico**, comunicación y tecnología: Mabry (2002); sobre la adaptación de la tecnología y el uso de sistemas de soporte a la toma de decisiones: Poole & Sanctis (1990); **natural**, sobre las implicaciones de investigar los grupos naturales: Frey (1994a); **político**: liderazgo y grupos políticos: Brock & Howell (1994); **salud**, equipos del cuidado de la salud: Berteotti & Seibold (1994).

3.7 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN DE GRUPOS

Ernest Bormann y Marshall S. Poole son dos investigadores que, además de haber desarrollado sus propias teorías: Poole et al. (1996), la Teoría de la Estructuración y Bormann, (1996a) y (1996b), la Teoría Simbólica Convergente, cada uno de ellos, ha

ayudado a definir qué son las teorías de la comunicación de grupo, cuáles son sus características y tipología.

Bormann (1996a:82-83) que lleva por título “Symbolic convergence theory and communication in group decision making” señala cinco significados que la palabra “teoría” tiene para los investigadores cuando hablan de teoría de la comunicación.

Teoría se refiere a:

- a) Los conceptos y afirmaciones abstractas que no están relacionadas con la práctica. Tiene una connotación peyorativa. Por ejemplo cuando alguien dice: “Esto está muy bien en teoría pero nunca servirá en la práctica”.
- b) La explicación general de comunicación pero que todavía no está comprobada. Puedo tener un presentimiento o una hipótesis de cómo funcionan las cosas sin embargo no tengo evidencia sólida que la demuestre.
- c) Al conjunto de principios asumidos, axiomas y postulados sobre comunicación. Este conjunto de conocimientos es pactado y convenido y sirve de base a partir de la cual se generan nuevos conocimientos, relaciones y generalizaciones. El problema con esto es que algunos estudiosos asumen como probado empíricamente algunos de estos conocimientos sin contar con una evidencia suficiente que los valide.
- d) Una concepción particular o punto de vista de cómo comunicarse y los métodos para hacer esto. Está muy ligado a la práctica de la comunicación. Esto incluye el justificar cómo se realizan las prácticas de comunicación, el establecer modelos ideales de buena comunicación e incluso de consejos para llegar a ser buen comunicador. Bormann las denomina como “teorías especiales”. Bormann (1996b:4-5) afirma que dichas teorías se caracterizan en que son específicas de un cierto tiempo, cultura y función. Cambian de

acuerdo a como cambian las condiciones. Estas teorías se desarrollan a partir de las prácticas y son probadas en cuanto a que sean útiles o no. Las teorías especiales explican cómo tomar buenas decisiones, cómo resolver problemas, cómo crear cohesión en los grupos.

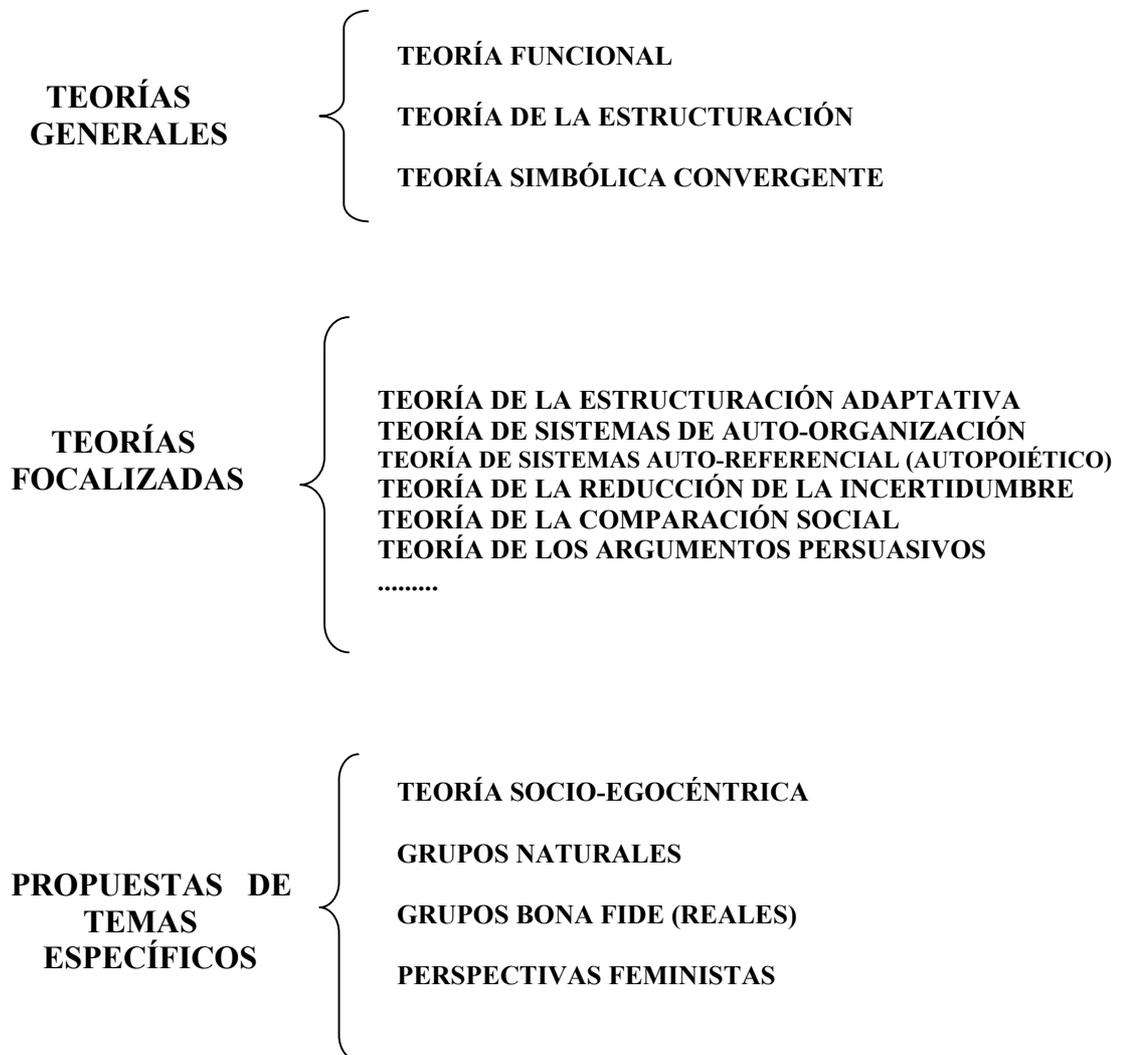
- e) Un grupo consistente y coherente de proposiciones generales usadas como explicaciones de una clase de fenómenos. Se distingue de la anterior en denotar una explicación más o menos verificada y establecida de los hechos conocidos o de los fenómenos. A estas estructuras de pensamiento las denomina como: “teorías generales”. Bormann (1996a:86) señala cuáles son las características de este tipo de teoría:

Las teorías generales son generalizaciones coherentes, consistentes y verificadas que explican una clase de eventos. Las teorías generales son frecuentemente trans-históricas en que explican qué ocurre en el pasado así como qué es lo que está pasando en el presente y anticipan o predicen eventos en el futuro. Las teorías generales son también transculturales en que explican eventos que ocurren en varios contextos culturales.

Bormann utiliza los dos últimos significados, es decir, las “teorías especiales” y las “teorías generales” cuando se quiere referir a teoría de la comunicación.

Poole (1999:37-38), por su parte, señala que la palabra “teoría” se ha utilizado para designar: a las “grandes ideas” y formulaciones que incluyen un rango completo de fenómenos humanos; a las “teorías de rango medio” son generales en cuanto a que se aplican a un amplio rango de casos pero limitadas a un área particular de la existencia humana (p.e.grupos pequeños); a las “mini teorías” que son intentos de abarcar fenómenos específicos como la polarización en un grupo y finalmente se ha aplicado a explicaciones simples que surgen de los descubrimientos y hallazgos identificados en uno o más estudios.

Poole (1999:38) también ofrece una clasificación de las teorías de comunicación de grupos. El siguiente gráfico ilustra cómo se clasifican:



Adaptado de Poole (1999:42-53)

Teorías Generales, son teorías de rango medio que derivan de las grandes teorías y que pueden ser aplicadas a explicar o entender la comunicación de grupos en general. La diferencia, afirma Poole (1999:42) entre las teorías generales y las focalizadas reside en el potencial más que el campo de aplicación actual. Esto lo dice porque alguna de las teorías generales se han dirigido a responder preguntas muy

concretas como es la toma de decisiones en los grupos o cómo los grupos se forman o mantienen a sí mismos; sin embargo “Cada una de estas tres teorías [funcional, simbólica convergente y estructuración] - sostiene Poole (1999:42)- son generales en el sentido que pueden iluminar un rango bastante amplio de preguntas acerca de la comunicación de grupo y se aplican a numerosos contextos grupales”.

Teorías Focalizadas, según refiere Poole (1999:52) derivan de las teorías generales; surgen del estudio de los fenómenos particulares de comunicación. Algunas de estas teorías están basadas en teorías que provienen de otras disciplinas o de otras áreas de comunicación. Tienen también la característica que son considerablemente diversas en cuanto a su grado de desarrollo, a los supuestos que defienden cada una de ellas y hacia dónde se dirigen. Ej. Teoría de la Estructuración Adaptativa Poole & DeSanctis (1990) y Poole & Holmes (1995).

Propuestas de temas específicos: aunque no son propiamente teorías sí influyen en el desarrollo de las teorías de comunicación de grupos al sugerir que se aborden problemas o temas particulares o que se adopte determinado marco de referencia. Se trata de textos que critican la teoría e investigación previa y proponen correcciones y nuevas direcciones. Ej. Grupos “Bona Fide” (grupos reales) propuesta por Linda Putnam & Cynthia Stohl (1996).

3.8 CARACTERÍSTICAS DE LAS TEORÍAS DE COMUNICACIÓN DE GRUPO

Con respecto a las características que debe poseer una buena teoría de la comunicación de grupos, Poole (1999:38) señala que debe de ser general y concisa; debe ayudar a explicar, entender y en algunas ocasiones predecir cosas; además indica

que las teorías deben capturar la imaginación resolver los conflictos y dirigir los asuntos de interés tanto de la academia como de la sociedad en general.

La teoría no sólo ha de explicar las cosas sino debe ayudar a predecir resultados. Las teorías están vinculadas tanto a la academia como a la sociedad en general y guían, de alguna forma, hacia dónde debe de dirigirse la investigación.

Poole; Seibold y McPhee (1986:240) refieren que una teoría de comunicación de grupos:

Debe ser capaz de sugerir preguntas de investigación; debe dar soporte a la formulación y reformulación de conceptos y organizar el conocimiento existente. Para hacer esto debe de ser algo más que un marco conceptual modesto; más que una lista de preguntas con muchas posibles respuestas; más que un método de acumular datos. Debe también proveer una marco de referencia real que describa los procesos involucrados en la toma de decisiones y que produzca principios explicativos definitivos. Una teoría significativa sirve como un punto de vista común para decisiones de investigación. Destaca las preguntas de investigación crítica y las formula de tal forma que contribuye a unificar el conjunto de conocimientos. Ofrece una perspectiva para el descubrimiento, crítica y reformulación de conceptos y sus métodos y sirve como base para integrar e interpretar los descubrimientos de investigación; es una fuerza que guía hacia la acumulación significativa.

Hasta el momento, las cualidades señaladas, con respecto a las teorías de comunicación, se mueven dentro del “deber ser”, es decir, corresponden al ideal de lo que debiera ser una “buena” teoría; sin embargo la realidad es más compleja. Es difícil afirmar que las teorías de comunicación, en general, cumplen rigurosamente con cada una de las condiciones señaladas anteriormente.

Ahora bien, ¿cuál es, entonces, la situación de las teorías de comunicación? En este sentido, considero que lo que caracteriza a las teorías de comunicación es la heterogeneidad, el existir una serie de teorías que varían en cuanto a su grado de desarrollo: precisión en su terminología, estandarización de métodos de investigación, predicción de resultados, identificación y control de variables; difieren por el alcance de

las teorías (general, especial); por el tipo de teoría (aplicada, de base); difieren en la búsqueda de la objetividad (racionalidad)/subjetividad (interpretativo); en la aplicación de métodos de investigación (cualitativo y cuantitativo); en la forma de recolectar, analizar e interpretar los datos; en las implicaciones y usos que se le da a la investigación (implicaciones políticas). Las teorías varían también por el paradigma al que pertenecen, esto implica la base epistemológica (racionalismo, empiricismo, idealismo, constructivismo) y ontológica (determinismo, voluntarismo, concepto de realidad, de comunicación, de organización) que da fundamento a las teorías; difieren en cuanto al nivel y contexto en que se aplican las teorías: personal (intrapersonal, interpersonal), en grupos (intragrupal, intergrupal), en organizaciones (intra-organizacional, inter-organizacional), en masas, o estudios culturales (intercultural); varían de acuerdo con el alcance: si se enfocan al proceso como un todo (enfoque macro) o una parte de él (enfoque micro).

3.9 CONTENIDO DE LAS TEORÍAS DE COMUNICACIÓN DE GRUPO

Con respecto al contenido de la investigación sobre comunicación de grupos, Poole (1999:38-41) presenta una relación de seis bloques temáticos en donde se ilustran las principales preguntas que se han postulado sobre este tema:

- a) **Génesis del grupo.** La pregunta es: ¿cómo se forman los grupos y cómo se diferencian de su entorno? ¿Qué da a los grupos una identidad distinta a otras entidades sociales y qué es lo que esto representa para sus miembros? Se incluyen aquí tópicos como la cohesión del grupo, la atracción (qué es lo que hace que un individuo se interese por pertenecer a ese grupo y no a otro).

- b) **Relación entre individuo-grupo.** La pregunta aquí es como diferentes tipos de individuos pueden constituir un grupo. ¿Cuál es el impacto de esta composición en los procesos de grupo y en sus resultados? ¿Cómo los individuos socializan en el grupo? ¿Es la socialización una forma de negociación entre los individuos y sus grupos? ¿Qué ocurre con la identidad particular de cada uno de los individuos, se mantienen las motivaciones, las creencias, valores y prácticas individuales aún en contra de la mayoría? ¿Cómo los grupos confieren identidad y cómo los individuos se identifican con los grupos?
- c) **Diferenciación de las personas en diferentes roles, *status* y tipos.** ¿Cómo es que los miembros se diferencian uno de otro en los grupos? Debe de recordarse que esta diferenciación de roles permite que los grupos se constituyan en organizaciones complejas que potencialmente pueden mejorar la adaptación al grupo, al saber cada quien cuál es la función que debe desempeñar pero que también implica que se generen conflictos al haber desigualdad en la distribución del poder y los recursos. Dentro de este apartado se hacen preguntas de este tipo: ¿Cómo surge el liderazgo? ¿Cuál es su naturaleza? ¿Qué hace que los líderes sean efectivos en el grupo? ¿Cómo es que los miembros generan estructuras de poder? ¿Cómo afecta esto en los procesos de grupo y en sus resultados?
- d) **Actos e interacciones de grupo.** En esta perspectiva se pretende encontrar cuáles son los requisitos para tomar decisiones en forma efectiva. ¿Qué funciones deben ser completadas para tomar una decisión de alta calidad? También se pregunta ¿Cómo la comunicación contribuye a la coordinación de las acciones de los miembros? ¿Cómo pueden variar los procesos de

comunicación en los distintos tipos de grupos? ¿Cómo se relacionan con sus entornos y cómo influyen éstos al momento de tomar decisiones?

- e) **Grupos primarios.** Se refiere a la familia y a los grupos de amigos. Las preguntas aquí son: cómo influye la comunicación en estos grupos y cuál es la naturaleza del impacto que tiene.
- f) **Cognición de grupo.** La pregunta es: cómo contribuye la comunicación en el conocimiento de grupo y en la vida emocional de los grupos. ¿Cómo los grupos influyen en los estados emocionales de sus miembros?

Finalmente para concluir este capítulo quiero decir lo siguiente:

- a) Existen diversas definiciones sobre qué es una teoría y cuáles son sus características. Cada una de ellas corresponde a un punto de vista particular del autor.
- b) Acorde con el positivismo lógico, existen diferentes grados de conocimiento que van del común u ordinario hasta el científico sistematizado. Cada tipo de conocimiento posee sus propias características en cuanto a la formulación de teorías y la demostración de las hipótesis.
- c) En general las teorías persiguen como meta describir, explicar, predecir, entender y controlar los fenómenos que estudian; destacan como cualidades la consistencia lógica, el nivel de generalidad, la parsimonia y la capacidad de generar nuevos conocimientos.
- d) Las teorías surgen a partir de la realidad y la realidad es explicada a través de las teorías. Cada teoría corresponde a una representación particular de cómo

perciben la realidad los autores; son formas a través de las cuales se observan los hechos, se organizan y se representan.

- e) Existen otras formas de conocimiento como por ejemplo el que utiliza la interpretación como una herramienta de análisis; este tipo de acercamiento no implica que no pueda utilizar procedimientos lógicos e incluso matemáticos o que sea inaplicable el rigor metodológico; simplemente constituye una alternativa de estudio.
- f) Considero, después de haber revisado en comunicación diferentes autores, propuestas teóricas y de clasificación, que:
 - 1) Efectivamente existe en Comunicación una comunidad científica en los términos de Kuhn.
 - 2) Dicha comunidad científica ha producido, y lo sigue haciendo, diversas propuestas teóricas en comunicación que tienen consistencia lógica, que han desarrollado la capacidad para describir y explicar algunos de los fenómenos de comunicación; que son suficientemente generales para aplicarse a diversos contextos; que han generado nuevas interrogantes y que cuentan con la parsimonia necesaria para hacerlas comprensibles; por lo tanto, son en toda la extensión de la palabra: **TEORÍAS**.
 - 3) En general, las teorías de la comunicación no han conseguido un grado de desarrollo suficiente para ser consideradas, estrictamente, como “científicas”. Es decir, todavía no han logrado la consistencia deseada en la predicción de resultados, en el control de variables y en la repetición de experimentos; además no se ha llegado al nivel de matematización propio de las ciencias exactas.

CAPÍTULO CUATRO

TEORÍA FUNCIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE GRUPO

TEORÍA FUNCIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE GRUPO

El objetivo de este capítulo es revisar el contenido de la propuesta teórica desarrollada en Gouran e Hirokawa (1983,1986,1996) así como en Gouran, Hirokawa, Julian & Leatham (1993); se pretende hacer un recorrido a través de su conceptualización, analizar sus propuestas y su metodología; delimitar los alcances y limitaciones. Gouran y sus colegas tienen la particularidad, de ofrecer un enfoque comunicativo derivado del funcionalismo y que busca explicar cómo afecta la comunicación en el proceso de toma de decisiones de los grupos pequeños. La **Teoría Funcional en la Toma de Decisiones de Grupo**, como así la denominan sus autores, es el resultado de más de diez años de investigación; está basada en el estudio de la interacción y sus consecuencias; pretende explicar la relación entre la comunicación y la forma como los grupos toman decisiones de calidad. Para fines prácticos, durante el desarrollo de este trabajo, me referiré a ella simplemente como Teoría Funcional.

4.1 ANTECEDENTES e INFLUENCIAS

La Teoría Funcional se denomina así porque tiene como objetivo demostrar hasta qué punto los actos comunicativos cumplen con ciertas funciones que influyen o repercuten en la calidad de las decisiones de grupo. Por lo tanto, el punto central de esta teoría son las funciones. ¿Qué son las funciones? Poole (1999:42) cita la siguiente definición: consiste en “el efecto o la consecuencia que un comportamiento dado o una estructura tiene en un sistema de grupo”. Esta definición se complementa con aquella dada por Aubrey Fisher (1980:17) quien define función de la siguiente manera:

La función de un sistema debe ser definida como las relaciones entre los componentes en el tiempo. La función de un sistema provee orden y regulación al sistema. La combinación de estructura y función es necesaria para describir el proceso de operación del sistema... Así como la estructura se refiere a las relaciones entre los componentes del sistema en el espacio, la función se refiere a las relaciones entre esos componentes en el tiempo.

Se debe recordar que la Teoría Funcional se nutre de la Teoría de Sistemas (véase Bertalanffy 1973) en cuanto a que reconoce que existe un todo (el sistema) que está formado por un conjunto de partes interrelacionadas, de tal forma que lo que afecta a una parte afecta al sistema en su conjunto. La esencia de la función es la posibilidad de influir, de provocar consecuencias en el sistema, y esto se da, de acuerdo con la definición, por el comportamiento de los miembros o por las estructuras (creadas por los miembros durante la interacción).

La Teoría Funcional asume que existe un sistema, en este caso el grupo y el contexto en donde se desarrolla, compuesto de varios elementos (miembros que integran el grupo) y que se relacionan uno con otro (se comunican) de tal manera que el comportamiento de uno (por ejemplo seguir ordenadamente la serie de pasos) puede influir en el comportamiento del resto del grupo y esto trae consecuencias (por ejemplo, una buena o mala decisión).

¿Cómo surge la Teoría Funcional? Lo hace como continuación a la investigación que se había desarrollado durante los años cincuentas y los sesentas (véase Gouran 1999, Poole 1999 e Hirokawa & Salazar 1999). En particular, algunas de las preocupaciones de la investigación de grupos de aquella época eran: desarrollar las habilidades comunicativas de los individuos, especialmente en lo que se refiere a la oratoria y a los discursos públicos; entender la dinámica de los procesos de grupo,

¿cómo se toman decisiones? ¿Cuáles son los requerimientos para alcanzar una decisión efectiva? Se buscaban fórmulas para que el desempeño grupal pudiera mejorarse y ser más satisfactorio; se consideraba la comunicación de grupos como un instrumento para mejorar la participación ciudadana muy ligada a la democracia. Era el medio por el cual las personas, durante las reuniones públicas, podían llegar colectivamente a decisiones y resolver problemas comunes; también durante este período de tiempo tuvo mucho auge la aplicación y evaluación del método de pensamiento reflexivo propuesto por John Dewey (1910) que consiste en cinco pasos que los grupos deben de seguir para resolver problemas: a) definir el problema; b) análisis del problema; c) proponer posibles soluciones; d) probar las soluciones y e) seleccionar o construir la solución final. Se trata de un procedimiento lineal que ayuda a los grupos para que en forma ordenada se encuentre la decisión más adecuada o la solución ideal al problema que se les plantea. Al final de esta época el interés se centró en el contenido de los actos comunicativos y los efectos que tenían en los miembros y en los resultados de los grupos.

La Teoría Funcional recibe influencia de Robert F. Bales. Véase en particular Bales(1950), Parsons; Bales & Shills (1970), Bales & Cohen (1979) y más recientemente Bales (1999). En el primer capítulo de este trabajo se detallaron algunas de las aportaciones de Bales al estudio de los grupos.

Otra de los autores que más han influido en la Teoría Funcional es Irving Janis. Principalmente Janis (1972,1982,1989) y Janis & Mann (1977). En Janis (1972) se introduce el concepto de “groupthink” (pensamiento de grupo). Consiste en la tendencia que los miembros de los grupos, con una cohesión moderada o alta, tienen por buscar la concurrencia de opiniones sin racionalizarlas. Es decir, que se toma una decisión sin valorarla profundamente porque el grupo cree que ésta es la decisión más adecuada. El grado de cohesividad del grupo afecta la capacidad de los miembros por hacer juicios en

forma independiente. Se cree que los juicios, que el grupo en conjunto apoya, son inevitablemente superiores a los de los miembros en forma individual por lo que dejan de pensar en forma crítica en favor de buscar la coincidencia de opiniones. Creen en forma implícita que el grupo es invulnerable a tomar decisiones equivocadas. Janis piensa que el “groupthink” es la causa de decisiones equivocadas y cita varios errores históricos o “fiascos” como Janis los llama, por ejemplo: cuando el grupo de asesores del presidente John F. Kennedy decide invadir Bahía de Cochinos en Cuba aún a pesar de que existía información indicando que esto sería una aventura fallida y que deterioraría la imagen de Estados Unidos.

Janis sugiere, a través de este diagrama, la forma como debe analizarse el “groupthink”. Janis (1982:482) afirma que en él se encuentran contenidas las condiciones que más influyen en la “búsqueda de la concurrencia” y que llevan a los síntomas del “groupthink”. Además están comprendidas las principales variables, dependientes e independientes que requieren ser investigadas en estudios comparativos, experimentaciones de campo y en otras investigaciones sistemáticas. Es decir, se trata de un gráfico que resume cuáles son las condiciones que anteceden al “groupthink” así como los síntomas y las consecuencias que tiene en la toma de decisiones.

Janis junto con Mann desarrollan una teoría sobre la efectividad o no-efectividad de los grupos al tomar una decisión. Está relacionada con la forma como los miembros del grupo utilizan la información relevante con respecto a las alternativas disponibles. Janis (1982:478) cita siete criterios de procedimiento que los grupos deben de seguir para tomar una decisión adecuada. Son los siguientes:

- 1) Discute con detenimiento un margen amplio de alternativas de planes de acción.
- 2) Toma en cuenta una cantidad suficiente de objetivos que deben ser desempeñados así como los valores implicados en la elección.
- 3) Sopesa cuidadosamente todo aquello que descubre sobre los costos o inconveniencias, los riesgos que pueden venir de las consecuencias negativas así como las consecuencias positivas de cada una de las alternativas.
- 4) Busca intensamente nueva información relevante para la evaluación posterior de las alternativas.
- 5) Conscientemente toma en cuenta cualquier nueva información o juicio experto incluso cuando esta información o juicio no apoye el curso de acción inicialmente adoptado.
- 6) Reexamina las consecuencias positivas y negativas de todas las alternativas conocidas, incluyendo aquéllas consideradas originalmente como no aceptables, antes de tomar una decisión final.
- 7) Hace recomendaciones detalladas o toma provisiones para implementar y ejecutar el plan de acción elegido con especial atención a los planes de contingencia que pudieran ser requeridos de acuerdo con el conocimiento de los riesgos que posiblemente ocurran.

Estos siete procedimientos, de alguna forma, son incorporados por la Teoría Funcional y adaptados al tema de la comunicación. Posteriormente cuando se revise

cómo influye la comunicación en el proceso de toma de decisiones y se analicen los requerimientos para la toma de decisiones efectiva se verá más claramente la relación entre las ideas de Janis y la propuesta que hace la Teoría Funcional.

Finalmente señalaré que Janis provee una estructura y una tipología de los factores que inciden en la calidad de la decisión y en la forma como se resuelven los problemas. Reconoce que los grupos actúan bajo la presión de influencias sociales negativas con respecto a esto propone tres tipos de limitaciones o restricciones sociales: las cognitivas, las afiliativas y las egocéntricas. Estas serán explicadas en detalle más adelante. Por lo pronto diré que la Teoría Funcional da respuesta a las restricciones sociales planteadas por Janis. Véase en particular Gouran e Hirokawa (1996).

4.2 PREMISAS e HIPÓTESIS DE LA TEORÍA FUNCIONAL

La premisa básica de la Teoría Funcional es que los grupos tienen una probabilidad más alta de alcanzar decisiones efectivas, es decir, que sean apropiadas y de alta calidad, cuando ocurre bajo circunstancias en **donde la comunicación sirve para asegurar que los requerimientos esenciales de la tarea son satisfechos.**

Esta premisa parte de dos supuestos: primero, que una decisión efectiva es el resultado que los miembros sigan paso a paso, en forma lineal, una serie de etapas como las propuestas por John Dewey (1910) en el método de pensamiento reflexivo. Segundo, que la comunicación influye en el proceso de tomar decisiones y por lo tanto en la calidad de la decisión.

¿Cómo influye la comunicación? La comunicación, afirman Gouran et al. (1993:582), no es solamente un canal para distribuir información o para dar a conocer y defender sus opiniones sino que es “un instrumento social que persigue crear un consentimiento mutuo en las decisiones de grupo y en las soluciones de problemas”.

Gouran e Hirokawa (1983:176) afirman que la comunicación tiene un carácter instrumental; representa “el medio por el cual los miembros de un grupo intentan satisfacer los requisitos para una toma de decisiones de grupo exitosa”. En Gouran e Hirokawa (1996:55) se amplía esta misma idea al señalar que:

Desde esta perspectiva, la comunicación es el instrumento por medio del cual los miembros de un grupo, con diferentes grados de éxito, alcanzan decisiones y generan soluciones a sus problemas. Es crucial, para tomar una decisión con éxito y para resolver los problemas en grupo, el grado en que la interacción de los miembros asegura que los requerimientos particulares de las tareas sean cumplidos. Estos requerimientos son aquéllos que, en principio, se relacionan directamente con lo apropiado de las elecciones que los grupos hacen. Si [los requerimientos] no son atendidos adecuadamente la oportunidad que tiene el grupo para tomar una buena decisión o para identificar una solución efectiva a un problema, disminuye...

Aquí se vuelve a insistir en la instrumentalidad de la comunicación, destaca que el éxito en las decisiones ocurre en diferentes grados porque esto depende del comportamiento comunicativo de los miembros y la forma como lo hagan. Ahora bien, cabe hacer la aclaración que no todos los comportamientos comunicativos por sí mismos afectan la forma como el grupo toma sus decisiones. En Gouran e Hirokawa (1983:170) dice que “simplemente ‘haciendo preguntas’ o ‘introduciendo ideas’ no necesariamente afectará la calidad de la decisión de un grupo, a menos que la producción de dichos comportamientos permita a los miembros del grupo satisfacer los requisitos para una toma de decisiones de grupo exitosa”. Lo importante es que en la interacción de los miembros es como la comunicación propicia que se cumplan con los requisitos necesarios para tomar una decisión de calidad.

Ahora bien, Gouran e Hirokawa (1986:89) afirman que la relación entre la interacción de grupo y el proceso de tomar una decisión puede entenderse más fácilmente al examinarse la relación casi determinística entre la comunicación y la

toma de decisión. Señalan que en la manera como los miembros interactúan unos con otros, mientras se afanan en completar la tarea, es en donde se producen consecuencias que pueden afectar los esfuerzos de los miembros por llegar a decisiones de alta calidad.

Gouran e Hirokawa (1983:170-176) sugieren que, para analizar cómo es que la comunicación influye en la habilidad del grupo al tomar una decisión, deben de cubrirse las siguientes necesidades:

- a) **Entender el tipo de respuesta que el tema en consideración exige.** Afirma que existen cuatro categorías de preguntas que normalmente exigen una decisión de grupo: **preguntas de hecho** que se refieren a la verdad o falsedad o en algunos casos simplemente describen la realidad; **preguntas de conjetura**, se refieren a la probabilidad o no-probabilidad de eventos que todavía no han ocurrido; **preguntas de valor**, se refieren hacer una elección entre diversas alternativas sobre cuál es la opinión, creencia o actitud más apropiada o modo de comportamiento; y finalmente **preguntas sobre principios** que requieren que se seleccione un curso de acción dirigido a conseguir un determinado estado de las cosas. Cada uno de estos tipos de preguntas impone características de respuesta únicas que exigen abordar el problema cualitativamente en forma distinta.
- b) **Determinar las características de una respuesta aceptable:** Para seleccionar la mejor opción disponible se requiere que se tenga una idea clara del criterio que la elección debe satisfacer. Cada situación problemática supone un conjunto de normas o reglas que deben ser cumplidas a través de una solución satisfactoria. Estas normas, que pueden ir de lo político o legal a los derechos y preferencias de aquéllos que se ven afectados directamente por la alternativa seleccionada, y son estas mismas normas las que dictan la

respuesta apropiada para cada tipo de pregunta. En este sentido la comunicación ayudaría a que los miembros de un grupo fueran más conscientes de los criterios particulares de cada tipo de pregunta y de esta forma se incrementaría la posibilidad de alcanzar una decisión acertada.

- c) **Ordenar una serie realista de alternativas entre las cuales se presume que existe la respuesta aceptable.** La calidad de la decisión depende de las opciones disponibles para aquéllos que deben decidir; con el fin de cumplir esto, es importante que se disponga de una cantidad suficiente de alternativas que realmente sean factibles, entre las cuales una de ellas pudiera ser la más apropiada.
- d) **Examinar críticamente todas las alternativas en relación con cada criterio usado para definir la respuesta aceptable.** Para poder evaluar críticamente los méritos de cada alternativa se requieren habilidades, conocimiento y un elevado sentido de objetividad de tal manera que se puedan hacer inferencias correctas; se distinga la información adecuada de la que no lo es y se evite el ignorar deliberadamente información relevante.
- e) **Seleccionar la alternativa que mejor se adapte a las características de una respuesta aceptable.** Aunque parezca obvia esta necesidad, se da el caso que al momento de tomar la decisión, el grupo elige por intuición o “corazonada” sin tomar en cuenta los análisis previos; ahora bien, ocasionalmente se acertará con este tipo de procedimiento sin embargo es de considerarse que, con frecuencia, lleva a decisiones menos acertadas.

Posteriormente, Gouran (1999:15) afirma que los grupos tienen una probabilidad más alta de alcanzar decisiones efectivas cuando ocurre “en circunstancias en donde la comunicación asegura que los requerimientos esenciales de la tarea son cubiertos”. Es

decir, existen ciertos requisitos o funciones críticas que deben ser satisfechas si se quiere que el grupo complete la tarea con éxito. Ahora bien ¿cuáles son esas funciones críticas?

4.3 REQUERIMIENTOS EN LA TOMA DE DECISIONES

En Hirokawa (1985) y en Hirokawa (1988:489-490) se indican cuatro requerimientos críticos que según el autor deben ser cubiertos para que el grupo alcance una decisión efectiva. En este caso ya no se habla de tipos de preguntas y las posibles respuestas sino que tiene un carácter más general.

- a) **Entendimiento adecuado de la situación problemática:** el grupo debe de conocer en forma precisa la naturaleza del problema, la seriedad y la extensión del mismo; así como la(s) posible(s) causa(s) y las consecuencias de no tratar con efectividad el problema.
- b) **Entendimiento adecuado de los requerimientos para una decisión aceptable.** Es decir, el grupo debe de conocer en forma precisa el (los) objetivo(s) específico(s) que deben ser llevados a cabo para remediar el problema o los estándares específicos que la elección debe de satisfacer para ser juzgada como aceptable.
- c) **Evaluación adecuada de las propiedades positivas de cada posible elección.** El hecho de que el grupo no esté consciente de los aspectos positivos de las distintas alternativas provoca que se limite grandemente la capacidad de identificar aquella opción que ofrezca el mayor número de cualidades positivas.
- d) **Evaluación adecuada de las propiedades negativas de cada posible elección.** El hecho que el grupo no esté consciente de los aspectos negativos

de las distintas alternativas provoca que se limite grandemente la capacidad de identificar aquella opción que ofrezca el menor número de cualidades negativas.

En general los cuatro requerimientos se pueden resumir en analizar adecuadamente la situación del problema; en fijar los objetivos o puntos a resolver en forma clara y realista y en evaluar en forma crítica la información u opciones disponibles.

4.4 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Ahora bien, cómo se deducen estas cuatro funciones. Son el resultado de una serie de estudios, entre los que destacan: Hirokawa (1983), (1985), (1988); Hirokawa y Pace (1983). Dichos trabajos pretenden demostrar empíricamente la relación que existe entre la realización de la toma de decisiones y la satisfacción de los requisitos previamente señalados.

Por ejemplo en Hirokawa (1983) se compara la interacción en grupos efectivos y no efectivos en la resolución de problemas en grupo. El objetivo era descubrir las relaciones sistemáticas entre la efectividad en la resolución de problemas y la frecuencia de comportamientos comunicativos que propician ciertas funciones de procedimiento. Las cinco funciones examinadas fueron:

- 1) El establecimiento de procedimientos de operación;
- 2) Análisis del problema;
- 3) Generación de soluciones alternativas;
- 4) Establecimiento de criterios de evaluación
- 5) La evaluación de soluciones alternativas.

En el estudio se encontró que la frecuencia de comportamientos comunicativos como “establecer los procedimientos de operación” o “analizar el problema” tiene influencia en la resolución de problemas.

En Hirokawa y Pace (1983) se comparan las deliberaciones de grupos que llegaron a decisiones tanto de alta calidad como de baja. En este estudio se demostró que la toma de decisiones de los grupos es influida por la ejecución de tres actividades pre-decisionales:

- 1) La evaluación de opiniones y suposiciones hechas por los miembros del grupo;
- 2) La evaluación de opciones alternativas;
- 3) El establecimiento de una base de información compartida.

En concreto se descubrió que los grupos con mayor calidad en sus decisiones eran aquellos que ejecutaban mejor estas tres actividades.

En Hirokawa (1985) se pretendía descubrir si el seguir paso a paso un determinado formato de discusión aseguraría al grupo llegar a una decisión de calidad o si en cambio es la satisfacción de los cuatro requisitos (entendimiento adecuado del problema; identificación realista de las distintas alternativas; evaluación adecuada de las cualidades positivas de cada una de las opciones; evaluación adecuada de las cualidades negativas de cada una de las opciones) lo que lleva al grupo a conseguir una decisión de calidad. En cuanto a los procedimientos de discusión, Hirokawa (1985) utilizó los siguientes formatos: “Pensamiento Reflexivo”, “Solución Ideal”, “Pregunta Única” y “Discusión Libre”. Posteriormente cuando se hable de Discusión y toma de decisiones se explicará cada uno de estos formatos.

En cuanto a los resultados, el estudio demostró que el formato empleado para discutir no influye significativamente en la calidad de las decisiones. En cambio se

descubrió que los grupos que satisfacen dos o más de los requisitos examinados tendían a producir decisiones con más alta calidad por lo que afirma que sí existe una relación positiva significativa entre la realización de la toma de decisión y la habilidad del grupo para:

- 1) Comprender adecuadamente el problema y
- 2) Evaluar adecuadamente las cualidades negativas de cada una de las opciones.

Finalmente me referiré al estudio de Hirokawa (1988) el propósito era demostrar que la calidad de una decisión de grupo es el resultado directo de la habilidad o inhabilidad del grupo en desarrollar funciones decisionales importantes. En concreto se aportaron datos que indicaban que los grupos que efectivamente evalúan: a) la situación problemática; b) los requisitos para una decisión aceptable; c) las cualidades positivas de las alternativas y d) las cualidades negativas de las alternativas, son más propicios para alcanzar decisiones de calidad que los grupos que no lo hacen. Los datos aportados sugieren que existe una relación causal entre la ejecución de ciertas funciones decisionales y la eficacia de la decisión de grupo. Sin embargo falta demostrar empíricamente cómo es que la ejecución efectiva (o no efectiva) de estas funciones decisionales provoca que un grupo llegue a una decisión de alta o baja calidad.

4.5 DISCUSIÓN Y TOMA DE DECISIONES

La discusión es un término importante dentro de la Teoría Funcional ya que la interacción ocurre a través de la discusión en grupo e influye en el proceso de toma de decisiones y en la resolución de problemas. Gouran et al. (1993:581) detallan cómo es que esto ocurre y en qué condiciones:

- a) Gracias a la discusión es como los miembros de un grupo pueden distribuir y reunir las fuentes de información necesarias para que el grupo tome una decisión con efectividad. Esto es particularmente útil cuando se desea una distribución homogénea de la información. En este caso la comunicación funciona como una forma de aumentar el conocimiento del grupo como un todo y de esta manera incrementar la probabilidad del grupo por conseguir la elección más óptima.
- b) A través de la discusión es como los miembros pueden identificar y remediar sus errores. Cuando se discuten las ideas, las sugerencias y las razones por las cuales se toma una elección, existe la posibilidad de hacer evidente las deficiencias de información, de juicio y de lógica en los miembros y que, en caso contrario, que no hubiera discusión, pasarían desapercibidas para el grupo. La discusión permite a los miembros del grupo corregir este tipo de deficiencias antes de que llegue el momento de elegir una opción.
- c) La discusión provee al grupo oportunidad para la persuasión intragrupal. Es decir, permite a los participantes el presentar y apoyar sus preferencias frente al grupo. No basta con tener individuos que sean muy conocedores sino que se trata de que dichos miembros sean capaces de disuadir a los otros a que acepten la información que aportan y a que la utilicen al momento de tomar una decisión.

Gouran et al. (1993:582) afirman que como resultado de la discusión, los participantes de los grupos cambian de actitudes y puntos de vista. Previenen que no todas las influencias persuasivas aumentan la probabilidad de una decisión razonada. Esto ocurre cuando la influencia se dirige a la satisfacción de los requerimientos de la tarea y no a alternativas particulares.

Los formatos de discusión utilizados por Hirokawa (1985) fueron los siguientes:

a) Formato de Pensamiento Reflexivo: consiste en:

- 1) Empezar por identificar los límites y la naturaleza específica de la naturaleza del problema.
- 2) Después, identificar la(s) causa(s) y consecuencia(s) del problema.
- 3) Después, identificar las cualidades o características de una solución aceptable del problema.
- 4) Después, identificar todas las posibles alternativas de solución al problema.
- 5) Después, evaluar cada alternativa y confrontarla con las cualidades de una solución aceptable.
- 6) Finalmente, seleccionar la mejor alternativa de solución.

b) Formato de Solución Ideal. El procedimiento era el siguiente:

- 1) Empezar por identificar la naturaleza del problema.
- 2) Después, identificar la solución ideal desde el punto de vista de todas las partes involucradas en el problema.
- 3) Después, identificar los cambios posibles que pudieran surgir al remediar el problema.
- 4) Finalmente, seleccionar la solución alternativa que más se aproxime la solución ideal desde el punto de vista de las partes interesadas.

c) Formato de Pregunta Única. El procedimiento consiste en:

- 1) Empezar por identificar la pregunta única, la más crítica que necesita ser contestada antes de que el grupo pueda llegar a una decisión final.

- 2) Después, identificar las sub-preguntas importantes que deben ser contestadas antes de que la “pregunta única” pueda ser contestada.
- 3) Teniendo la información disponible, formular respuestas razonables a las sub-preguntas.
- 4) Una vez que las sub-preguntas y la pregunta principal han sido contestadas, decidirse por la mejor solución al problema.

d) Formato de Discusión Libre. Consiste en que los grupos no se les provee ningún formato sistemático de toma de decisión, simplemente se les dice que discutan el problema y que lleguen a la mejor solución posible. Sirve como control.

4.6 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Las funciones, como se dijo anteriormente, consisten en “el efecto o la consecuencia que un comportamiento dado o una estructura tiene en un sistema de grupo”. Debe de recordarse que la esencia de la función es su capacidad de influir.

Originalmente Gouran e Hirokawa (1983: 176 y sigs.), (1986:82) y Gouran et al. (1993:580) proponen tres tipos, muy generales, de funciones que lleva a cabo la comunicación y que afectan la calidad de las decisiones:

- a) **Función Promotora:** la comunicación, en este caso, facilita la ejecución de las condiciones requeridas para una toma de decisión efectiva, promueve que se cumplan con estos requisitos. Ejemplos de la función promotora serían: el sugerir ideas, el definir los temas que serán discutidos, el ofrecer posibles soluciones al problema, el fijar criterios.

- b) **Función Destructiva:** la comunicación en este caso, inhibe la ejecución de las condiciones requeridas para una toma de decisión efectiva. Hirokawa (1983:178) afirma que “cada acto comunicativo que funcione para disminuir la capacidad del grupo por cumplir los requisitos de un acto decisonal representa una forma de influencia destructiva”.
- c) **Función Opositora:** la comunicación en este caso servirá para sobrellevar los obstáculos creados por las influencias inhibitorias. Cuando los miembros intentan afrontar ciertas dificultades que interfieren la habilidad del grupo para satisfacer los requisitos de la tarea, por ejemplo: disgresiones de la agenda; análisis incompletos o poco precisos, conflictos generados por el choque de personalidades.

En general las funciones promotora y opositora conducen a decisiones de alta calidad mientras que la Destructiva lleva a decisiones de baja calidad.

Posteriormente y en forma más precisa Poole e Hirokawa (1996:12) enlistan una serie de funciones que los investigadores de comunicación han considerado. Entre las que se encuentran las siguientes:

- a) **Funciones de procesamiento de la información social,** que involucran el análisis y la combinación de información así como la generación, elaboración y evaluación de ideas.
- b) **Funciones analíticas,** que incluyen el análisis de las circunstancias y las contingencias alrededor de la situación de tomar una decisión.
- c) **Funciones de procedimiento,** que abarcan el establecimiento y el mantenimiento de procedimientos y reglas para llegar a una decisión.

- d) **Funciones relacionadas con la meta**, que pertenecen al establecimiento y monitoreo de las metas de grupo y sus valores.
- e) **Funciones sinérgicas**, que involucran la coordinación y la motivación de los miembros del grupo.
- f) **Funciones retóricas**, tales como la persuasión, la influencia social, el liderazgo.

Las funciones no ocurren en un vacío sino que están muy ligadas a las estructuras. Pavitt (1999:315) señala que los grupos para alcanzar sus metas requieren de ejecutar ciertas funciones que son realizadas a través de actos comunicativos que coexisten con otros tipos de actos comunicativos que sirven como factores de oposición para que el grupo logre sus objetivos. Los grupos para poder realizar las funciones necesarias y para poder sobrellevar los factores opositores, deben de desarrollar estructuras sociales dentro del grupo. Estas estructuras sociales, Pavitt las denomina como “roles”.

Hasta ahora se ha hablado de las funciones y los tipos de funciones sin embargo falta hablar del proceso de toma de decisiones.

4.7 PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN

Gouran et al. (1993:583) consideran al proceso de toma de decisión de grupo como “una operación de un sistema de razonamiento informal caracterizado por un número de sub-decisiones interrelacionadas que llevan a una elección final”. Ahora bien el problema es qué son las decisiones. Para Poole e Hirokawa (1996:9-11) las decisiones son “acontecimientos separados, claramente distinguibles de otras actividades de grupo”; afirman que aquéllos que toman decisiones frecuentemente pueden identificar los rasgos característicos de la decisión y además tienen una

sensación de cumplimiento al llevarla a cabo. Cada decisión involucra una serie de actividades y elecciones que contienen o forman parte de otras decisiones. Es decir, la decisión puede ser tanto el medio de una decisión más amplia como el fin de decisiones más limitadas. Es particularmente complejo el identificar qué acontecimientos están incluidos en la decisión.

Otro problema es definir los límites de la decisión: dónde comienza y dónde termina. Se pudiera pensar que la decisión comienza en el momento en que el grupo enuncia el problema o la meta por alcanzar o cuando alguno de los miembros reconoce la existencia de una necesidad. Ahora bien, termina en el momento en que la decisión es tomada o después del período de integración o cuando el grupo explícitamente aborda otro tema. El establecer las fronteras temporales también es complicado sobretodo si se tiene en consideración que algunas de las discusiones y negociaciones que influyen en la decisión frecuentemente ocurren fuera de las reuniones en sí mismas.

Otro elemento que debe de considerarse es que los grupos realizan otras actividades además de tomar decisiones. Afirman Poole e Hirokawa (1996:10-11) que:

El tomar una decisión es una práctica suspendida en una red de otras prácticas, incluyendo el compartir información, socializar, relacionarse con gente y grupos externos al grupo, educar nuevos miembros, definir roles y status en el grupo, llevar a cabo rituales tales como leer las minutas y actividades físicas y de trabajo que el grupo debe ejecutar.

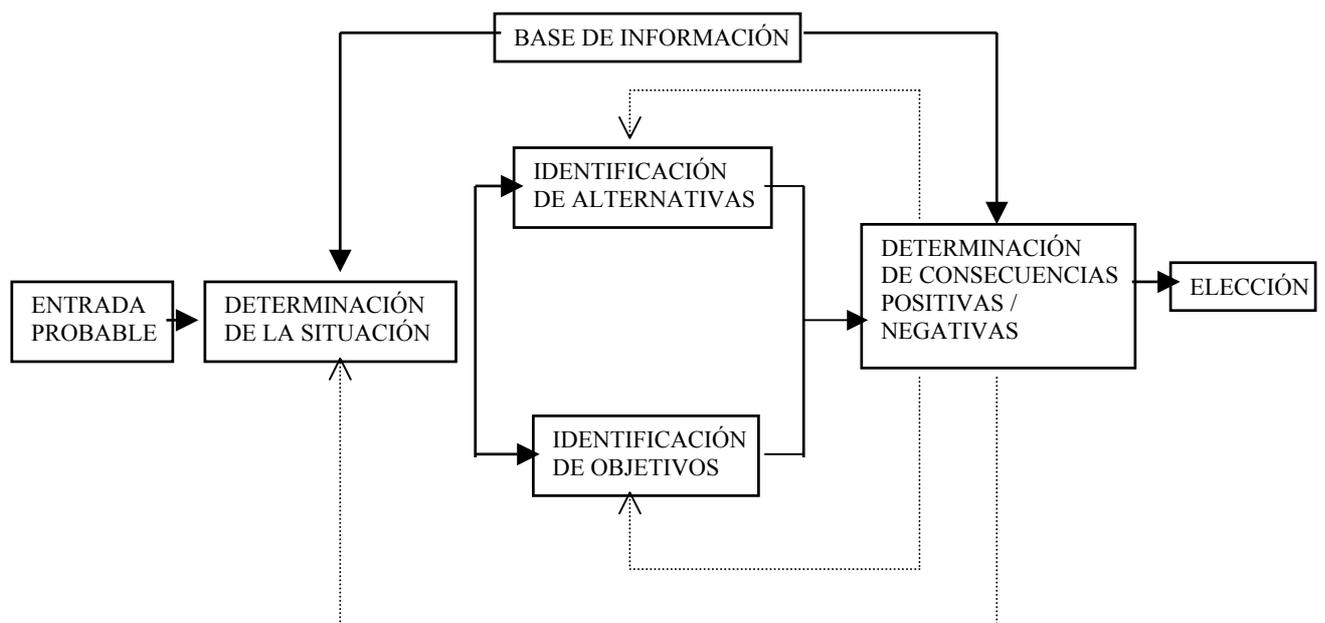
Poole e Hirokawa (1996:11) señalan que existen funciones de “no decisión” que influyen también el tomar una decisión. Por ejemplo: justificar procedimientos, definir la virtud y la verdad; distribuir la gloria o la condena; reafirmar la confianza.

4.8 MODELO GENERAL DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN DE GRUPO

En la Teoría Funcional, el proceso de toma de decisiones comprende una serie de “pasos” o funciones que se interconectan formando un sistema. La decisión final será el resultado de cada una de esas etapas y la forma como se han realizado determinará la calidad de la decisión. Un ejemplo de esto sería el proceso de marketing en las empresas en donde previamente al lanzamiento de un producto (que en este caso sería la decisión final) deben de realizarse actividades como evaluar la situación del mercado, identificar el mercado objetivo, diseñar el producto, definir los canales de distribución. La calidad del producto final dependerá de la forma como se ejecute cada etapa.

Hirokawa y Sheerhorn (1986:66) propusieron el siguiente modelo de toma de decisiones:

MODELO GENERAL DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN



Tomado de Hirokawa y Sheerhorn (1986:66)

La explicación del modelo aparece en Hirokawa y Scheerhorn (1986:66-68) y en Gouran et al. (1993, 582,583). En el modelo se percibe claramente la influencia de Janis & Mann (1977) principalmente en lo que se refiere a los siete criterios de procedimiento que los grupos deben de seguir para tomar una decisión adecuada que en forma simplificada son:

- 1) Examinar distintas alternativas de acción;
- 2) Estudiar los objetivos que deben de cumplirse;
- 3) Evaluar los costos y los riesgos de las consecuencias negativas;
- 4) Buscar información relevante nueva para las alternativas;
- 5) Asimilar y tomar en cuenta la nueva información;
- 6) Reexaminar las alternativas
- 7) Hacer planes de implementación y desarrollo de programas de contingencia.

Estas características recuerdan las seis etapas propuestas en el modelo, es decir:

1) Determinación de la situación; 2) Base de información, 3) Identificación de alternativas, 4) Identificación de objetivos, 5) Determinación de consecuencias positivas y negativas y finalmente 6) la Elección. A continuación se dan los detalles de cada una de estas etapas:

1) Determinación de la Situación Problemática: El proceso comienza con un intento de entender las circunstancias y contingencias relevantes que determinan la situación problemática. Se pretende comprender, por ejemplo, qué es lo que específicamente ha ocurrido, identificar cuáles han sido las consecuencias del evento, si existen daños y quién ha sido perjudicado; y buscar una explicación de por qué ocurrió la situación. El tiempo empleado para discutir el problema depende de su complejidad así como de la cantidad de conocimientos que los miembros tengan acerca de él.

2) Base de Información: consiste en una serie de datos que el grupo en forma ostensible acepta. Estos datos provienen ya sea de fuentes externas o de los propios miembros. Aquí cabe señalar que el grupo selecciona la información relevante y rechaza aquélla que es inválida o poco confiable.

3) Identificación de Alternativas/ Identificación de Objetivos: una vez comprendida la situación o tema de discusión el grupo se enfrentará a dos situaciones:

- a) Examinar las opciones que, de acuerdo con el análisis de la situación, le han sido presentadas o, en su caso, crear nuevas alternativas por su cuenta.
- b) Identificar los objetivos de acción disponibles para el grupo y que se desea llevar a cabo. En este caso a través de la discusión se pretenderá alcanzar un acuerdo general o consenso sobre la meta(s) u objetivo(s) a cumplir. Se debe recordar que aunque la meta pudiera ser simplemente hacer una elección, los grupos se ven influidos por diversos factores, uno de ellos son los valores y las creencias de sus miembros así como por la percepción que tienen de la situación problemática. En cierta forma, la decisión se orienta a responder qué es lo que debe hacerse para corregir el problema. Además debe de considerarse que cuando el grupo toma una decisión, en ocasiones, pretende cubrir varios objetivos a la vez, como por ejemplo: ahorrar dinero conservar los recursos, ser justo y además se espera que las decisiones elegidas tengan las consecuencias previamente consideradas.

4) Evaluación de las consecuencias positivas y negativas: Una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre la meta(s) que se desea cumplir, así como las

alternativas disponibles, el grupo evalúa las consecuencias positivas y negativas de las distintas alternativas. Esto se hace recurriendo a la Información de Base o, en su caso, tomando como referencia experiencias pasadas. Durante el periodo de evaluación, el grupo utiliza la discusión para formar listas en donde se comparan los aspectos positivos y negativos. Este tipo de actividad posibilita al grupo a tomar una decisión final basada en los méritos relativos de las distintas alternativas o al menos lo que los miembros perciben como tal. En ocasiones al hacer la evaluación, el grupo frecuentemente no lo hace en forma exhaustiva sino que se concentra en los atributos positivos o negativos más evidentes. El rechazar consideraciones más sutiles pudiera llevar a que, en ocasiones, se caiga en decisiones poco juiciosas.

5) Elección: En la mayoría de los casos la elección se toma a partir de lo que el grupo considera como la alternativa más aceptable en cuanto a la combinación de consecuencias positivas y negativas. Una posible decisión es que el grupo dé marcha atrás e identifique alternativas de acción adicionales.

El tomar una decisión es un proceso complicado en donde existen factores que contribuyen a tomar una decisión equivocada. Al respecto Hirokawa y Scheerhorn (1986:70-75) sugieren los siguientes factores que potencialmente pueden llevar a un grupo a tomar una decisión de baja calidad:

1) **Evaluación inadecuada de la situación:** Esto ocurre cuando el grupo falla al reconocer la existencia de una situación problemática (o potencialmente problemática). Afirman que el grupo puede seleccionar un curso de acción inadecuado al confundir la verdadera razón (es) o al no ser capaz de identificarla. El resultado será que la alternativa escogida probará no ser

efectiva. De esta forma el grupo disminuye esencialmente sus posibilidades de corregir o eliminar la situación problemática con efectividad.

- 2) **Selección inapropiada de metas y objetivos:** Los grupos pueden incurrir en dos tipos de errores: el primero es olvidarse de aquellos objetivos específicos que deben de cumplirse para que mejore substancialmente la situación o se corrija el problema; el segundo consiste en seleccionar objetivos y metas innecesarios que aunque fueran cumplidos no mejorarían ni solucionarían la situación problemática. En ambos casos el curso de acción no sería el adecuado.
- 3) **Evaluación inapropiada de las cualidades positivas y negativas:** En este caso, el grupo llegaría a una decisión inadecuada cuando:
 - a) Descuida o subestima los problemas (o consecuencias negativas) que pudieran resultar de la selección de una alternativa;
 - b) Descuida o subestima las consecuencias positivas que pudieran resultar de la selección de una alternativa;
 - c) Sobrestima los resultados positivos que pudieran resultar de la selección de una alternativa;
 - d) Sobrestima los resultados negativos que pudieran resultar de la selección de una alternativa.
- 4) **Establecimiento de una Base de Información equivocada:** La base de información del grupo está involucrada directa o indirectamente en cada una de las fases del proceso de toma de decisión. Siendo esta la situación, cualquier error o imprecisión en la información, sea éste accidental o deliberado disminuye la probabilidad de que el grupo tome una decisión

efectiva. Existen diversos modos en que ocurre este error, a continuación se citan algunos:

- a) El grupo rechaza información válida que pudiera ser útil para entender la naturaleza de la situación problemática y/o de las consecuencias positivas o negativas asociadas con las diversas alternativas.
- b) El grupo acepta información inválida que pudiera llevar a una percepción equivocada de la situación problemática y/o una evaluación inapropiada de las consecuencias positivas o negativas asociadas con las diversas alternativas.
- c) El grupo reúne muy poca información para evaluar propiamente la situación problemática o las diversas alternativas propuestas para resolver el problema. El error consiste en no reunir suficiente información para poder identificar el problema y llegar a una solución. En la medida que el grupo reúna mayor información válida será más propicio de alcanzar una decisión de más alta calidad.
- d) El grupo reúne demasiada información que causa innecesariamente confusión y hace más lento el proceso de toma de decisión.

5) **Razonamiento equivocado de la Información de Base.** En este caso aunque la información sea correcta, el grupo pudiera interpretar y utilizar la información equivocadamente. Esto ocurre cuando el grupo incorrectamente formula conclusiones. Al respecto Gouran, citado por Hirokawa y Scheerhorn (1986:75) afirma que las inferencias son parte del proceso de toma de decisión, que intervienen en cada una de las fases de la discusión y que se utilizan en situaciones en donde se evalúan los hechos, se ponen a

prueba opiniones o se examinan los argumentos. Las inferencias, como cualquier otro factor que entra en el proceso, tienen que ver con la efectividad en la toma de decisiones.

Gouran e Hirokawa (1986:82-89) añaden, además de las anteriores, dos circunstancias que influyen para que se tomen decisiones equivocadas:

- 6) **Violación de normas de Procedimiento:** El hecho de que el grupo no cumpla con el procedimiento, que no observe ningún plan general para tratar temas críticos puede provocar que se incremente la posibilidad de hacer una elección equivocada.
- 7) **Influencia de individuos con un rango jerárquico elevado:** Muchas decisiones en los grupos tienden a reflejar la opinión y preferencia de los miembros más poderosos. Por lo que las deficiencias en el razonamiento al tomar una decisión afectarán al grupo como un todo. Aquí lo necesario es que el grupo examine la validez de la información y las ideas y haga la selección entre las diversas alternativas abiertas.

Hirokawa y Scheerhorn (1986) consideran que la toma de decisiones en grupo equivocadas no ocurre fortuitamente o por accidente sino que tienen que ver con el comportamiento comunicativo de los miembros. Esto sucede, al menos, en dos formas posibles:

- a) Un miembro de un grupo puede influir efectivamente, al persuadir directamente al grupo para que acepte una creencia, una percepción o una conclusión equivocada. Sin embargo también puede prevenir que se cometa un error al persuadir al grupo de lo contrario.
- b) En forma indirecta a través de la influencia social. Aunque el miembro no provoca directamente el error no obstante contribuye a su ocurrencia.

4.9 RESTRICCIONES EN LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS

Cuando se habló anteriormente de las aportaciones hechas por Irving Janis se comentaron los tres tipos de restricciones que afectan la toma de decisión. Se habló en particular de las restricciones de tipo: cognitivas, afiliativas y egocéntricas. Estas aparecen en Gouran e Hirokawa (1996:60-74); en conjunto son una fuente de influencia negativa en las actividades de los grupos y afectan la calidad de las decisiones. A continuación se explica brevemente cada una de ellas, en general se explica cómo surgen, cuáles son sus características y cuál es la respuesta, por parte de la Teoría Funcional, a dichas restricciones.

4.10 RESTRICCIONES COGNITIVAS

Surgen cuando los miembros de un grupo se enfrentan con una tarea en donde se dan circunstancias como: escasez en la información disponible; restricciones de tiempo y/o incluso que el nivel de complejidad del asunto por tratar supere el que comúnmente se aborda. ¿Qué es lo que hace un grupo bajo estas restricciones? Normalmente recurriría, afirma Janis, citado por Gouran e Hirokawa (1996:60) a situaciones análogas o procedimientos de operación previamente estandarizados, en vez de enfrentar el problema tomando en cuenta sus propias condiciones. Esto puede originar que el grupo no entienda adecuadamente el problema por resolver o no encuentre los medios idóneos para enfrentarlo.

¿Cómo se hacen evidentes las restricciones cognitivas? Gouran e Hirokawa (1996:62) hablan de que el grupo reconoce directa o indirectamente las restricciones con expresiones como las siguientes: “¿qué esperan que hagamos nosotros en tan solo dos semanas? O “aquí vamos de nuevo... otro caso de apúrate y espera” Asimismo afirman

que en la medida en que otros miembros del grupo refuerzan este tipo de observaciones más fácilmente se puede asumir que existe una restricción cognitiva o al menos que está en proceso. Otro indicador es el sentimiento de urgencia mostrado por un grupo al tomar una decisión contrario a examinar con calma el problema. Esto ocurre cuando aparentemente es más importante completar la tarea en vez de examinar detenidamente el problema. Con frecuencia ocurre el sentimiento de sentirse sobrepasado por la tarea o incluso de mostrarse el grupo reticente de llegar al punto de tomar una decisión. Ahora bien esto debe evaluarse con calma ya que debe de investigarse si existen realmente impedimentos que provoquen la situación antes de concluir que una restricción cognitiva está ejerciendo influencia negativa en el proceso. Otra forma de manifestarse es a través de los tipos de propuestas que hacen los miembros. Esto puede significar la presencia de una o más restricciones cognitivas. Por ejemplo si se percibe que las propuestas se basan en situaciones precedentes o en lo que otros han hecho en situaciones similares sin ninguna evaluación de los aspectos positivos y negativos de la acción tomada. Este tipo de proposiciones puede indicar que los participantes no se sienten confiados en cuanto a su habilidad para tratar el problema que les ha sido encomendado.

¿Cuáles son las posibles respuestas a las restricciones cognitivas? Gouran e Hirokawa (1996:69) proponen algunas de las siguientes.

- a) Cuando los miembros de un grupo recurren a acciones pasadas y los procedimientos estandarizados de operación surgen, es importante considerar la similitud entre la situación presente y hacer un esfuerzo consciente por percibir las diferencias. Difícilmente dos situaciones son iguales lo que se aplica a una situación no necesariamente se aplica a la otra. Es importante

recordar a los miembros de los peligros de hacer analogías en cambio pudiera ser útil ver qué es lo que tiene de particular la situación presente.

- b) Otra forma de minimizar la influencia de las restricciones cognitivas es preguntar a los participantes qué deficiencias en los recursos perciben (p.ej. de información, de tiempo, de experiencia) y evaluar en forma realista las posibilidades para remediar dichas deficiencias. Se pueden intentar llevar el tema de los recursos a discusión. Es muy útil el plantearse preguntas como: ¿Qué es lo que sabemos? ¿Qué es lo que necesitamos saber? ¿Cómo podemos averiguar qué es lo que necesitamos saber?
- c) Otra estrategia consiste en mostrar los costos asociados con una elección inadecuada. En condiciones en donde el costo de cometer un error es realmente importante, la gente se siente motivada a evitar equivocaciones y errores en el juicio.

El cumplir con estas recomendaciones no necesariamente asegura que el grupo elija la mejor opción sin embargo el valor consiste en cambiar de una actitud no reflexiva apoyada en situaciones análogas anteriores por una más reflexiva que tiende a la innovación y al descubrimiento.

4.11 RESTRICCIONES AFILIATIVAS

Surgen, según Gouran e Hirokawa (1996:63-64) en condiciones en donde el interés por las relaciones entre los miembros es muy importante. En general existe el riesgo de que dichas relaciones se deterioren principalmente por la influencia de uno o más miembros que no concuerden con la línea de sentimientos de la mayoría. Las restricciones afiliativas se manifiestan cuando el grupo ejerce presión para que los miembros que tienden a desviarse conformen una única forma de pensar, aquella que el

grupo ofrece. La presión del grupo es tan fuerte que puede hacer que uno de los miembros por temor a desviarse de la opinión general del grupo, se abstenga de hacer comentarios críticos e incluso refuerce los juicios de miembros aparentemente más activos e influyentes a los cuales teme o de alguna forma no quiere antagonizar. Este tipo de miembros exhibe una alta susceptibilidad a la presión de uniformidad ejercida por la mayoría. Son indicativo de esta restricción los esfuerzos que hace el grupo para asegurar que cada una de las opiniones dispares entren en la opción elegida.

Las restricciones afiliativas no siempre surgen por miedo al rechazo o a la reprimenda sino que en ocasiones son producto de la cultura que el mismo grupo genera. Es decir, se establece como norma el llegar al consenso independientemente de hacer la mejor elección. Ahora bien esto ocurre tanto en grupos recién formados, donde no existe una especial lealtad, por parte de los miembros, hacia el grupo como un todo ni tampoco hacia sus integrantes; así como en grupos plenamente establecidos donde la amistad y la camaradería propicia que los miembros, en detrimento incluso de los posibles resultados, no elijan la opción más adecuada o, en su caso, la cambien por aquélla que menos incomode a algunos de los participantes.

Para identificar las restricciones afiliativas es importante identificar cuál es la motivación dominante del grupo. En algunos casos consistiría en completar la tarea; mantener una atmósfera armónica; conseguir la unidad o acomodarse a los intereses de sus miembros maximizando su satisfacción. Ahora bien, debe de considerarse que frecuentemente el tomar una buena decisión (por ejemplo aquélla que provoque las consecuencias deseadas con relación a los temas previamente estipulados) o el generar una solución efectiva a un problema pudiera ser causa de conflicto ya que iría, en algunos casos, en contra de mantener la unidad o se opondría a los intereses de cada uno de los miembros.

¿Cuáles son las opciones frente a las restricciones afiliativas? Gouran e Hirokawa (1996:70-72) sugieren que debe de asegurarse que la motivación, el interés principal del grupo sea el encontrar la mejor elección posible y no otro. Esto implica llegar a un acuerdo entre los participantes sobre qué es lo que se intenta conseguir, cuál es la definición de mejor opción, independientemente de las preferencias personales de los miembros o de la presión por presentar una decisión de grupo unificada.

Otra forma de minimizar los efectos nocivos de las restricciones afiliativas es hacer una separación entre quien hace una aportación y los temas o asuntos por tratar. Frecuentemente ocurren situaciones en donde los miembros por miedo a herir los sentimientos de los otros o por evitar represalias evitan el hacer comentarios críticos. El restringir la comunicación, el no hacer aportación adecuada sí puede contribuir a que el grupo no llegue a la decisión adecuada. También ocurre que aquellos participantes que no son renuentes a expresar sus puntos de vista, en ocasiones, reaccionan de la misma forma que quisieran evitar, es decir, personalizando los comentarios y atacando aquellas personas a las que dirigen sus comentarios.

Finalmente, aclaran Gouran e Hirokawa (1996:72), el llevar a cabo las recomendaciones anteriores pudiera minimizar el efecto de las restricciones afiliativas pero no siempre garantiza su éxito. Además, debe de considerarse que la evaluación crítica de las ideas y de la información requiere no alterar la cohesividad del grupo y supone también que los participantes en la toma de decisiones o en la resolución de problemas enfoquen sus desacuerdos, sus críticas, sus dudas y sus interrogantes en la tarea y no en las personas. El lograr establecer este tipo de foco conlleva a aumentar la cohesividad del grupo y facilita el consenso.

4.12 RESTRICCIONES EGOCÉNTRICAS

Las restricciones egocéntricas, afirman Gouran e Hirokawa (1996:61), surgen “cuando al menos uno de los miembros del grupo tiene una necesidad alta de control o se deja llevar por sus motivaciones personales”.

En Gouran e Hirokawa (1996:65) se explica, en detalle, cuáles son las características de las restricciones egocéntricas y, en general, se dibuja el perfil de persona que ejerce este tipo de influencia. Al respecto afirman que este comportamiento se presenta en formas muy variadas que van de lo sutil a lo claramente notorio. Los individuos con esta clase de tendencia normalmente refuerzan demasiado sus preferencias personales y los argumentos que las soportan y en cambio se muestran demasiado críticos a las ideas contrarias. Es frecuente también la utilización de frases que después de expresiones aparentemente desapasionadas o conciliatorias terminen con críticas o desaprobaciones. Ejemplo de esto sería: “Estoy de acuerdo pero... (introducen las objeciones o críticas)”. También se recurren a comentarios como: “Por favor no me cuestiones, yo sé de qué estoy hablando”. “He estado trabajando con esta clase de problemas por más de diez años”. Este tipo de personas usualmente, sigue una orientación de ganar-perder y tiene la impresión de que si alguien cuestiona sus ideas o piensa en forma distinta, este hecho es personalmente insultante. Se observa claramente en esta actitud un desequilibrio en la evaluación de la información y en las posiciones que se adoptan. Con relación a cómo se da la interacción con otros miembros, normalmente, está cargada de un alto nivel de defensividad sin embargo también cumple el objetivo de proveer oportunidades para reforzar la auto-imagen y dar rienda suelta a los deseos personales de control. Con respecto a la tarea, debe entenderse que en algunos casos la necesidad de prevalecer es más importante que incluso cumplir con la tarea misma. Tiene mayor atractivo el resaltar los logros del pasado y el recordar a los

demás miembros del grupo las propias habilidades y capacidades, ya sean identificadas por uno mismo o por reconocimiento de los demás.

¿Cómo responde la Teoría Funcional a las restricciones egocéntricas? En Gouran e Hirokawa (1996:72-73) se detallan con en forma más específica cómo afectan al grupo las restricciones egocéntricas; además se sugieren estrategias para remediar algunas de sus consecuencias. Al respecto sostienen lo siguiente:

El deseo o necesidad de control de algunos de los miembros afecta al grupo al verse en la necesidad de invertir cantidades importantes de tiempo en discusiones en donde se negocia y establece la estructura de autoridad de los grupos y se definen los derechos de los miembros al tomar una decisión.

Las restricciones egocéntricas se dirigen más al deseo de controlar los resultados por lo que los participantes debieran estar mejor prevenidos de este tipo de restricción más que de las restricciones cognitivas o afiliativas.

Las necesidades de control de los individuos se dan en cualquiera de los dos tipos de relación: simétrica y asimétrica. Cuando ocurre en el primer caso, es decir, que ninguno de los integrantes tenga más poder que el otro debe de trabajarse por dirigir el deseo de control hacia el de completar la tarea o alcanzar los objetivos. La finalidad es hacer entender que cada uno de los miembros, a través de su participación, influye en el resultado final. En ocasiones, son útiles las expresiones como: “necesitamos lo mejor de cada uno sobre este asunto” o “si no podemos llegar al consenso, entonces tendremos que decidir por mayoría de votos”. Este tipo de frases ayudarían a que el individuo controlador reconozca que los miembros del grupo también tienen derechos y que no se doblegarán simplemente porque alguien quiere prevalecer.

En condiciones de relación asimétrica, los miembros menos poderosos son propensos a pagar las consecuencias de resistirse. Frecuentemente hay miedos legítimos

a represalias. Ahora bien, en parte, la situación tiende a mejorar cuando no se busca la confrontación directa con el individuo controlador sino se intenta que, a través de preguntas que motiven la auto-reflexión, examine sus propuestas de tal manera que en vez de tratar de ganar la aceptación de su posición, se consiga detectar las propias deficiencias o al menos no ser tan insistente en promover sus preferencias.

Finalmente debe de aclararse que las personas que buscan el control no necesariamente son incapaces de emitir un buen juicio o dar una propuesta congruente. El asunto es si se comportan o no de tal manera que con su actitud promuevan una elección efectiva. Cuando no ocurre esto, es recomendable seguir algunas de las estrategias anteriores para sobrellevarlas o por lo menos para reducir los problemas originados por las restricciones egocéntricas.

Gouran e Hirokawa (1996: 61 y siguientes) afirman que la toma de decisiones y la solución de problemas se ve claramente perjudicada por cualquiera de las restricciones señaladas anteriormente a menos que se tomen medidas con la debida prontitud, es decir, que se haga el diagnóstico en su etapa inicial y se lleven a cabo acciones de comunicación eficaces que prevengan este tipo de restricciones o que en su momento las contrarresten. Hacer esto, afirman los autores, supone lo siguiente:

- 1) Aunque existen signos que aparecen frecuentemente en los patrones de interacción, las restricciones cognitivas, afiliativas y egocéntricas no son claramente visibles para aquéllos que se encuentran bajo su influencia.
- 2) Cada una de las restricciones supone diferentes tipos de problemas que afectan directamente la toma de decisiones o la solución de problemas. En el caso de las restricciones cognitivas, al estar relacionadas con las deficiencias en los recursos ya sean de tiempo, de información o de habilidad necesaria para ejecutar la tarea, la consecuencia inmediata consiste en la

superficialidad en los análisis de los temas y en las alternativas propuestas por el grupo. Se llegan a dar circunstancias en donde incluso se limita gravemente el número de alternativas por considerar. Por otro lado las restricciones afiliativas contribuyen a preocupaciones sobre el bienestar del grupo y las relaciones entre los miembros. La consecuencia directa es que el foco de interés cambie de alcanzar la mejor elección posible por el de ajustar diferencias en los puntos de vista. Finalmente las restricciones egocéntricas que derivan de las necesidades personales de control traen como consecuencias el generar conflictos y frecuentemente culminan con decisiones producto de la sumisión.

- 3) Cobran demasiada importancia la rapidez en que deben ser detectadas las restricciones y la eficacia en las medidas por adoptar. Si las decisiones estratégicas para solucionar el problema son inapropiadas, muy indirectas o superficiales, o incluso se eligiera el no atender el surgimiento de estas restricciones o los indicadores que las acompañan, el efecto es, en la mayoría de los casos, la exacerbación del problema, las consecuencias negativas cobran mayor impulso y pueden llegar a dominar la forma de interacción en el grupo. Además es muy probable que se originen nuevas restricciones que dificulten más la situación. Por ejemplo cuando el grupo, por tratar de mantener la armonía, intenta calmar a un individuo controlador, esta situación puede derivar fácilmente en conflictos entre los miembros y que florezca entre los participantes también el deseo de ejercer el control.
- 4) Gouran e Hirokawa (1996:67) señalan que los investigadores de comunicación no han enfocado suficientemente su atención a los nexos entre las respuestas estratégicas y los tipos de problemas originados por las restricciones

sociales, esto se debe a que no están acostumbrados a ver los procesos de toma de decisión y de resolución de problemas en función de cómo actúan las restricciones sociales en dichos procesos. Al respecto la Teoría Funcional pretende identificar e interpretar aquello que indique que alguna restricción social ha surgido. Asimismo sugiere estrategias para solucionar sus consecuencias.

- 5) Los miembros del grupo, según afirman Gouran e Hirokawa (1996-76), deben intervenir apropiadamente cuando sea necesario para sobrellevar las restricciones sociales que interfieren el completar sus tareas. Asimismo deben de revisar el proceso por el que llegan a una decisión y si es indicado reconsiderar la opción elegida, incluso hasta el punto de volver empezar.

A partir de las restricciones sociales identificadas por Janis, la Teoría Funcional incorpora ciertas modificaciones. En particular se definen diez supuestos o condiciones previas que deben de presentarse para que un grupo alcance una decisión acertada.

Gouran e Hirokawa (1996:75) citan las siguientes:

- 1) Los miembros de un grupo de toma de decisiones o de solución de problemas están motivados por hacer la decisión más apropiada.
- 2) La decisión buscada no es obvia.
- 3) Los recursos colectivos del grupo con respecto a una tarea en particular exceden a aquéllos de los miembros individuales.
- 4) Los requisitos de la tarea son especificables.
- 5) La información relevante está disponible para los miembros o puede ser adquirida.
- 6) La tarea por desarrollar está dentro de las capacidades intelectuales de los miembros.

- 7) Uno o más miembros del grupo debe ser capaz de reconocer e interpretar los signos no deseados de las restricciones cognitivas, afiliativas y egocéntricas.
- 8) La comunicación es instrumental.
- 9) Los miembros están conscientes de cómo la buena interacción sirve para satisfacer los requerimientos esenciales de la tarea.
- 10) Los miembros seguirán los pasos para minimizar y contraatacar fuentes de influencia que limiten a los participantes para completar los requerimientos esenciales de la tarea.

Existen además otras condiciones que deben de tomarse en cuenta. Al respecto Gouran et al. (1993:577-578) proponen cuatro supuestos que derivan del concepto que tiene Bales del grupo como sistema social:

- 1) Los grupos orientados hacia la tarea deben de enfrentar diversos obstáculos si es que desean cumplir satisfactoriamente sus tareas y alcanzar las metas. Entre las barreras se encuentran: a) entender la tarea y sus exigencias; b) identificar los recursos necesarios para cumplir con la tarea satisfactoriamente; c) cultivar las emociones y las motivaciones que faciliten el conseguir el objetivo y d) coordinar las acciones de los miembros y sus actividades hacia completar la tarea.
- 2) Los retos pueden provenir de la tarea misma, de los factores socio-emocionales (sentimientos y motivaciones de los miembros del grupo, naturaleza y dinámicas de las relaciones interpersonales) y de los recursos provenientes del entorno y sus contingencias. Cada grupo se enfrenta a circunstancias únicas que moldean y determinan los problemas que el grupo ha de sobrellevar.

- 3) El enfrentar los retos existentes determina la probabilidad y el grado de éxito de cumplir satisfactoriamente con la tarea. Aunque esto ocurra, debe entenderse que la relación entre cumplir con las necesidades funcionales y la calidad de la ejecución de la tarea es probabilística más que determinística. Un grupo puede enfrentar cada uno de los retos y aún así fallar en completar la tarea; también puede completar su tarea satisfactoriamente sin haber cumplido con los requerimientos funcionales. Esta posibilidad representa una excepción al principio general que sostiene que la calidad de los resultados se relaciona directamente con los procesos que los producen. A propósito de lo anterior Gouran e Hirokawa (1986: 81) afirman que:

...en muchos casos, las variaciones en la calidad de las decisiones de un grupo pueden ser directamente atribuida a la comunicación que precede al momento de hacer una elección...Dicha conclusión refleja claramente la ecuación, frecuentemente citada, de Steiner (1972:9): “La verdadera productividad es igual a la productividad potencial menos las pérdidas debidas a procesos equivocados”.

- 4) La interacción comunicativa representa el principal medio por el cual los grupos intentan superar los retos existentes. Es a través de ella que los grupos se enfrentan a diversos tipos de tareas, a problemas interpersonales y ambientales. Sin ella los miembros se encontrarían virtualmente imposibilitados por establecer un común entendimiento de las dificultades que se les presentan y mucho menos encontrar los medios para sobrellevarlas.

Dadas las condiciones anteriores, Gouran e Hirokawa (1996:76-77) afirman que existe una probabilidad muy alta de que el grupo tome una decisión correcta cuando ocurre en condiciones en donde los miembros:

- 1) Manifiestan claramente su interés por llegar a la mejor decisión posible.
- 2) Identifican los recursos necesarios para tomar dicha decisión.
- 3) Reconocen los posibles obstáculos que deben afrontarse.
- 4) Especifican los procedimientos que deben seguirse.
- 5) Establecen reglas fundamentales de interacción.
- 6) Intentan satisfacer los requerimientos esenciales de la tarea:
 - a) Mostrando un correcto entendimiento del tema por resolver.
 - b) Determinando las características mínimas de cada alternativa que debe de poseer para ser aceptable.
 - c) Identificando una serie pertinente y realista de alternativas.
 - d) Examinando cuidadosamente las alternativas en relación con cada una de las características previamente acordadas de una decisión aceptable.
 - e) Seleccionando la alternativa que el análisis revela que es la más idónea de tener las características deseadas.
- 7) Recurre a intervenciones apropiadas para sobrellevar las restricciones cognitivas, afiliativas y egocéntricas que interfieren con la satisfacción de los requerimientos esenciales de la tarea.
- 8) Revisa el proceso por medio del cual el grupo llega a la decisión y si es indicado reconsidera los juicios alcanzados (incluso al punto de comenzar de nuevo).

4.13 METODOLOGÍA

Gouran et al.(1993:584-587) describen la forma como en la Teoría Funcional se realiza la experimentación empírica. Este tipo de investigación normalmente se ha limitado, casi exclusivamente, a trabajar con grupos de laboratorio, de los llamados “historia cero”. Es decir, son grupos de tres o más personas, creados *ex profeso*, sin ninguna vinculación previa, sin una estructura jerárquica definida y en donde se pretende controlar que no intervengan factores externos que influyan como variables en la experimentación. Se trata de una metodología convencional de comparación-contraste que consta de las siguientes etapas:

- 1) Se forman los grupos y se explica a los participantes que la intención es entablar una discusión cara a cara una vez asignado el tema. Los tópicos utilizados han consistido en tareas como: determinar las políticas de seguridad peatonal; convenir la penalidad en caso de plagio estudiantil; jerarquizar en orden de importancia los objetos necesarios para la supervivencia; reducir el vandalismo en las bibliotecas; decidir sobre la contratación de una persona; recomendar sobre la forma de aumentar la aceptación de un programa de salud. Se pretende que, en general, sean cada una de las tareas similares en cuanto a contar con una medida de calidad de decisión razonablemente objetiva. La medida es dada por las opiniones independientes de individuos calificados para evaluar la calidad.
- 2) El objetivo principal del grupo es llegar a una decisión consensuada de calidad.
- 3) Se obtiene una muestra de los grupos y se graba en vídeo o en audio la totalidad de la discusión.

- 4) Posteriormente el investigador identifica series de acciones comunicativas asociadas con completar los requisitos necesarios para llevar a cabo la tarea.
- 5) Se entrena a evaluadores imparciales para que observen y escuchen las discusiones grabadas y señalen la ocurrencia de comportamientos comunicativos de interés.
- 6) Se solicita a jueces expertos evalúen la calidad de las decisiones de grupo o soluciones de problemas utilizando estándares de evaluación previamente establecidos.
- 7) Se comparan las discusiones asociadas con los grupos que fueron evaluados desfavorablemente con aquellos grupos evaluados favorablemente. Todo esto es en función a las categorías de interacción previamente señaladas.
- 8) Posteriormente se aplican procedimientos estadísticos apropiados para determinar si alguno de los dos tipos de grupos difieren, con respecto a la frecuencia y los patrones de tipos particulares de comportamiento comunicativo asociado con los requisitos funcionales.

Ahora bien, lo interesante de esta metodología consiste en la forma como se codifican las observaciones y los criterios de confiabilidad y validez empleados. Al respecto Gouran et al.(1993:586-587) señalan que las investigaciones que se basan en la Teoría Funcional y que buscan estudiar la relación entre la comunicación y la toma de decisiones o la resolución de problema, utilizan dos tipos diferentes de codificación:

El “Global Rating Schemes” (Esquemas de Evaluación Global) en donde el observador evalúa el grado en que un grupo cumple con los requisitos dados. Cita un ejemplo: Se pide a un observador entrenado que evalúe en una escala de 1 a 5 hasta qué punto el grupo demuestra haber analizado el problema durante el curso de la discusión. El 1 indica que el observador no percibe que la función requerida se haya realizado;

mientras que el 5 significa que está fuertemente convencido de que este requisito sí fue cumplido.

El “Act-by-Act Coding Schemes” (Esquemas de Codificación Acto por Acto). Estos esquemas son más complejos que los anteriores, tienen como propósito llevar el conteo sistemático (o categorizar) la función de cada expresión (acto comunicativo) producida por los miembros del grupo. El “Interaction Process Analysis” (Sistema de Análisis del Proceso de Interacción) de Robert Bales es un ejemplo de esta clase de esquemas. Para Bales (1950) el acto es tanto una comunicación verbal como no verbal y puede ser entendida por los demás miembros como una simple expresión. La interacción es un intercambio de intervenciones (“acts”). En el “Interaction Process Analysis” se especifican los principales requisitos para llevar a cabo la tarea por ejemplo: adaptación, control, expresión e integración y los relaciona con tipos específicos de actos comunicativos como: mostrar solidaridad; mostrar tensión; hacer sugerencias; pedir información. Otro ejemplo es el de Gouran et al. (1993) quien en su análisis define cinco requerimientos necesarios para completar la tarea: establecimiento de los procedimientos de operación; análisis del problema; establecimiento del criterio; desarrollo de la solución y evaluación de la solución. Relaciona estos requerimientos con 16 tipos de actos comunicativos, entre los que destacan: introduce hechos; desarrolla una opinión, resume o sintetiza; pide aprobación. Pide a los observadores entrenados que realicen dos codificaciones de decisiones separadas: la primera consiste en identificar si el requerimiento específico fue realizado por el acto y en la segunda se identifica la naturaleza específica del acto. Gouran sugiere se haga una tercera codificación: en donde se evalúe el impacto funcional del acto comunicativo en términos de facilitar o inhibir el esfuerzo del grupo por completar la tarea. Aparentemente esta dimensión aportaría información más útil sobre los actos

comunicativos si se toma en cuenta la variación en la calidad de las decisiones o, en su caso, la calidad de las soluciones a los problemas propuestos.

En cuanto a la confiabilidad y validez de las pruebas. Gouran et al.(1993:587) recuerdan la dificultad que representa el analizar las funciones comunicativas. Afirman que es la multidimensionalidad de los actos comunicativos lo que complica el análisis. En ocasiones un mismo acto cumple simultáneamente varias funciones. Como ejemplo de lo anterior citan que una expresión (acto comunicativo) puede funcionar como evaluación de una alternativa y también como el establecimiento de criterios. Ante esto sugieren que los investigadores de comunicación tengan en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) El investigador debe aportar explicaciones y ejemplos explícitos y claros sobre qué es lo que cuenta de una función particular que se está realizando en un acto dado.
- b) El análisis adecuado de las funciones de comunicación requiere que el investigador y las personas que codifiquen discutan sus diferencias en interpretación y lleguen a políticas consistentes para tratar con actos ambiguos o multifuncionales.
- c) Una vez evaluados o categorizados los actos comunicativos producidos en las muestras de las discusiones de grupo, el investigador debe determinar la confiabilidad general y la validez de las observaciones.
- d) La confiabilidad está determinada por el grado de acuerdo dentro del equipo de evaluadores independientes. A mayor acuerdo más confiabilidad. Se sugiere la aplicación de métodos estadísticos que estimen la confiabilidad entre los evaluadores.

- e) La validez se refiere a la precisión de los observadores en clasificar o evaluar los actos comunicativos. Esto requiere una habilidad especial para relacionar las características del acto comunicativo con la definición de la categoría a la cual pertenece. Se sugieren dos procedimientos: a) solicitar la ayuda de expertos en comunicación de grupo quienes esencialmente checan o verifican la precisión de las evaluaciones o de las clasificaciones realizadas por los codificadores entrenados. Este procedimiento supone que los expertos efectivamente reconozcan si una evaluación o clasificación dada es apropiada o no; b) establecer la validez representacional, es decir, el investigador intenta determinar si los juicios de los observadores entrenados corresponden a las evaluaciones y clasificaciones que los miembros del grupo hacen de sus propios actos comunicativos. En este caso un alto grado de coincidencia sugiere que las evaluaciones externas son válidas. El problema aquí es suponer que los productores de los actos comunicativos siempre conocen qué funciones están realizando o intentan ejecutar.

4.14 CRÍTICAS A LA TEORÍA FUNCIONAL

Uno de los mayores retos que tiene actualmente la Teoría Funcional es concretar el concepto de función y sus características. Al respecto se le ha criticado lo siguiente:

Stohl y Holmes (1993) critican la ambigüedad del término función. Afirman que el concepto no es suficientemente claro para el nivel de abstracción requerido. Dicen que se usa en forma imprecisa, tanto como sustantivo, es decir, se refiere a un componente de la tarea, un propósito especial; o como un verbo, a la acción misma de completar la tarea, actuar o trabajar.

Existen dificultades en la especificación de las funciones. Está demostrado que las funciones cambian, son intercambiables y complementan otras funciones por lo que son especialmente difíciles de medir, sobre todo cuando se trata de grupos del mundo real. También es particularmente complicado especificar qué funciones de comunicación ocurren en un acto comunicativo ya que pueden servir simultáneamente más de una función. Esto significa un problema para los observadores que deben de identificar en forma precisa de qué función se trata. A lo anterior hay que añadir que las funciones se presentan en forma manifiesta y otras se encuentran latentes. Las manifiestas serán aquéllas que resultan como consecuencia de lo que el comunicador tiene la intención de producir sin embargo en las latentes no existe necesariamente una intención por parte del comunicador.

Gouran e Hirokawa (1996) refieren que uno de los fallos demostrados en las investigaciones de campo, basadas en la Teoría Funcional, es la inconsistencia en los resultados. No existe uniformidad que demuestre que las decisiones de los grupos que atienden a los requerimientos de la tarea sean más apropiadas que los grupos que no lo hacen. La inconsistencia también se debe a otros factores como los siguientes: al hacer la observación de un comportamiento comunicativo se registra si se presenta o no una determinada función y no la calidad de la comunicación; esto hace que no se evalúe, en toda su complejidad, el impacto que tiene la comunicación en el momento de tomar la decisión.

Giddens (1977) critica a la Teoría Funcional la tendencia a reificar los sistemas y las funciones que propone. Es decir, cosificar, considerarlos como algo estático, como algo ya dado que no cambia. Giddens afirma que se da una especie de razonamiento circular en donde el sistema para poder sobrevivir o ser efectivo necesita cumplir con una función particular. El ser efectivo o sobrevivir es resultado del comportamiento que

sirve a esa función. Contrariamente si el sistema está decayendo o no es efectivo quiere decir que la función no se está cumpliendo. La función y el sistema están dispuestos de tal forma que uno supone al otro y por consecuencia no hay posibilidad de desmentir la relación.

Giddens (1977) previene contra el conservadurismo inherente al pensamiento funcional. Está en contra de asumir que si algo sirve una función esencial entonces debe ser bueno y debe ser retenido. Señala la necesidad de explorar las disfunciones o las paradojas involucradas en las actividades funcionales y en las estructuras así como analizar no solamente las consecuencias benéficas sino también las negativas.

También está en contra de la tendencia de la Teoría Funcional por aplicar análisis “auto-sellantes”. ¿Qué quiere decir esto? Supone que a partir de definir ciertas funciones se trate de explicar todo el sistema en términos de esta serie limitada de funciones. Es decir, se busca que las actividades del grupo se asimilen con una lista o serie de funciones previamente convenidas. De esta forma, todo aquel comportamiento que no encaje con esta lista de funciones queda descartado.

Pavitt (1994) argumenta que las teorías funcionales no logran definir los mecanismos generativos a nivel micro que indiquen cómo es que las funciones son ejecutadas en los grupos. Afirma que los estudios funcionales requieren ser reforzados con más investigación ya que son deficientes en cuanto a la evidencia que proveen.

Poole (1999) refiere que a la Teoría Funcional se le ha criticado su tendencia a enfocarse casi exclusivamente en la toma de decisión racional sin preocuparse de otros elementos como: las relaciones intragrupalas, las limitaciones del ambiente y las políticas.

Stohl y Holmes (1993:601-603) afirman que la Teoría Funcional como hasta ahora ha sido formulada por Gouran et al. presenta una perspectiva muy restringida de

los grupos. Hasta ahora se han presentados como grupos de los llamados “historia cero”. Por ejemplo son grupos que no tienen antecedentes, que los miembros no se conocen anteriormente, que fueron elegidos al azar, incluso que no existe una estructura jerárquica definida. Stohl & Holmes, afirman que esta teoría solamente puede aplicarse a grupos en condiciones muy limitadas: es necesario que los requisitos de la tarea sean inmutables e identificables con anterioridad a la interacción del grupo; el grupo debe de saber qué hacer para cumplir con su tarea; las decisiones no son obvias y la información relevante está disponible. Esto solamente se puede aplicar en “situaciones de grupo altamente artificiales”, en grupos de laboratorio, libres de todo contexto, en donde el propio investigador impone una tarea por resolver y en donde se marcan claramente las fronteras tanto de los grupos como de los sucesos que van a ocurrir.

Todo lo anterior lleva a que Gouran e Hirokawa (1996:58) reconozcan que “la teoría [funcional] es insuficientemente sensible a los aspectos de comunicación que determinan la probabilidad de que tengan los efectos deseados”. Sugieren que “la teoría debe de ser modificada para que admita diferencias en el impacto funcional que la comunicación tiene en la forma como el grupo se involucra en los requerimientos esenciales para hacer una elección apropiada”. Esto implica el aceptar que la comunicación tiene diferentes formas de impactar la toma de decisiones, que no existe una perspectiva de observación única y que la teoría debe de ser sensible a la realidad compleja de los grupos y sus funciones.

Finalmente para concluir este capítulo quiero decir que la **Teoría Funcional en la Toma de Decisiones de Grupo** tal y como la formulan Gouran y sus colegas presenta las siguientes características:

- a) Es una teoría dependiente y acorde con el funcionalismo; con todas las implicaciones que esto representa: predominio de la razón sobre el sentimiento; búsqueda de la objetividad y de la demostración matemática...
- b) En cuanto a su alcance: originalmente se refiere exclusivamente a los grupos pequeños de trabajo; analiza al grupo en cuanto a uno de los procesos: la toma de decisiones; persigue como objetivo demostrar cómo la comunicación influye en la calidad de las decisiones. Ahora bien, aunque originalmente ésta ha sido su aplicación, esto no descarta que pueda ser utilizada en otro tipo de grupos, por ejemplo grupos de mayor tamaño, grupos naturales y en otro tipo de procesos como por ejemplo la participación o la negociación.
- c) En cuanto al nivel de desarrollo, diré que dicha teoría ha logrado describir y explicar el fenómeno que tiene como objeto de estudio; ha construido una conceptualización compleja pero que todavía adolece de imprecisiones sobre todo en lo referente al concepto de función; ha identificado algunas de las variables que intervienen en el fenómeno, aunque algunas escapan de control (por ejemplo la personalidad de los miembros que intervienen en la decisión); se han establecido las relaciones entre algunas de las variables pero no se ha determinado su valor matemático. Es decir, se sabe que la comunicación influye en la calidad de las decisiones pero no se puede precisar en qué proporción.

CAPÍTULO CINCO

TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE GRUPOS PEQUEÑOS

TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE GRUPOS PEQUEÑOS

El objetivo de este capítulo es revisar el contenido de la **Teoría de la Estructuración en la Comunicación de Grupos Pequeños**, conocer cuál es su conceptualización, identificar su metodología y modelos propuestos, estudiar cuáles son sus alcances y limitaciones así como los comentarios críticos que se han hecho entorno a ella. Ahora bien, ¿por qué esta teoría? Dicha teoría fue desarrollada, principalmente por los investigadores Marshall Scott Poole, David R. Seibold y Robert McPhee; se trata de una propuesta teórica, con más de diez años de investigación, que pretende estudiar cómo los procesos de comunicación afectan los resultados de los grupos.

La aportación de Poole y sus colegas, es necesario mencionarlo, deriva de las ideas del sociólogo inglés Anthony Giddens por lo que comienzo este capítulo haciendo una breve exposición de la Teoría de la Estructuración elaborada por Giddens.

5.1 TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN DE GIDDENS

Originalmente fue desarrollada por el sociólogo inglés Anthony Giddens (1979,1984, 1993). Pretende dar una explicación del fenómeno social que responde al impacto de la estructura social y la acción humana, así como del mantenimiento de la estabilidad y los procesos que generan el cambio social. Es decir, esta teoría intenta dar una respuesta a dos dilemas principales en la investigación social: el dilema de la estructura/ acción y el dilema de la estabilidad/ cambio.

La Teoría de la Estructuración recibe ese nombre porque, a diferencia de otras teorías como el estructuralismo o el funcionalismo, centra su atención no solamente en las estructuras sino en el proceso en el que se generan las estructuras y cómo se relacionan una con otra. Giddens (1984:25) afirma que analizar la estructuración de los

sistemas sociales significa estudiar los modos como los sistemas son producidos y reproducidos durante la interacción. Por lo tanto no se trata simplemente de identificar estructuras sino de analizar cómo a través de las prácticas sociales los miembros aplican estructuras, que regulan su comportamiento, y cómo se generan las condiciones para que se produzcan nuevas estructuras.

Giddens (1984) hace una crítica al punto de vista estructural-funcionalista atribuido a Talcott Parsons principalmente por ver a la sociedad y sus estructuras normativas como determinísticas de las vidas y pensamientos de los actores humanos. Critica la posibilidad de que métodos objetivos y empíricos puedan “medir” a la sociedad y producir leyes que expliquen, predigan y controlen la vida social. Giddens (1984) afirma que no existen leyes universales en las ciencias sociales principalmente porque los métodos de validación y de pruebas empíricas son inadecuados y añade que “las condiciones causales involucradas en las generalizaciones acerca de la conducta social humana son inherentemente inestables con respecto al verdadero conocimiento (o creencias) que los actores tienen acerca de las circunstancias de su propia actuación” (p.xxxii).

Giddens (1984) también previene contra la hermenéutica y la fenomenología:

Es igualmente importante evitar caer en el error de los acercamientos hermenéuticos y de varias versiones de fenomenología que tienden a ver a la sociedad como creaciones plásticas de los sujetos humanos. Cada una de éstas es una forma ilegítima de reducción, derivada del fallo de conceptualizar adecuadamente la dualidad de la estructura...(p.26)

Giddens (1984) critica la tendencia hacia el subjetivismo. Afirma que lo que caracteriza al dominio básico de las ciencias sociales “no es la experiencia del actor individual ni tampoco la existencia de una forma de totalidad social sino las prácticas sociales ordenadas a través del espacio y del tiempo” (p.2). En realidad la meta de

Giddens consiste en escapar de la dualidad entre lo objetivo y lo subjetivo a través de reconceptualizarlo como una dualidad. De ahí, el término “dualidad de la estructura”.

Giddens (1984) comienza su exposición distinguiendo dos términos: las estructuras y los sistemas. Las estructuras son las reglas y los recursos implicados constantemente en la reproducción de sistemas. Las estructuras permiten el enlace en el tiempo y en el espacio. Para Giddens las estructuras existen como “ ‘instanciaciones’ en las prácticas y como trazas de memoria que orientan la conducta de los agentes humanos” (p.17). Esto quiere decir que las estructuras surgen en la medida en que se llevan a cabo las prácticas sociales y como consecuencia de éstas mismas. Las prácticas son las actividades que realizan los miembros y que ellos mismos reconocen como un todo coherente. Ejemplo de práctica social es el proceso de toma de decisión. Las estructuras también existen como “trazas de memoria”. Es decir, están en el recuerdo de los miembros que llevan a cabo las prácticas y guían la conducta posterior.

Giddens (1984:26) afirma que

La constitución de los agentes y las estructuras no son dos series dadas de fenómenos, un dualismo, sino que representa una dualidad. De acuerdo con la noción de dualidad de la estructura, las propiedades estructurales de los sistemas sociales son tanto el medio como el resultado de las prácticas que ellos recurrentemente organizan.

De acuerdo con lo anterior, las estructuras deben ser consideradas como dualidades. Es decir, son el medio y el resultado de la interacción de los agentes. Es a través de las estructuras que los agentes basan su interacción y son el resultado porque surgen las estructuras como consecuencia de dicha interacción.

Con respecto al término sistema, Giddens (1984) lo define como “las relaciones reproducidas entre actores o colectividades, organizadas como prácticas sociales

regulares” (p.25). Es dentro del sistema y como consecuencia de él que los agentes actúan. Es decir, llevan a cabo sus acciones.

La acción implica el tener conocimiento, en términos de Giddens (1979:56) la acción es “la expresión de la habilidad de conocimiento de los agentes de cómo seguir adelante en cualquier instancia”. Los actores, de acuerdo con esto, tienen la capacidad de entender qué es lo que realizan mientras lo realizan. Giddens (1984) señala que existen tres niveles de conciencia: uno que se refiere a la “conciencia discursiva” que consiste en la habilidad de los actores para dar razones (discursivamente) de su comportamiento o de sus acciones; la “conciencia práctica” que es lo que los actores saben de las condiciones de sus propias acciones pero que no expresan en forma discursiva porque son parte de la rutina y finalmente el “motivo inconsciente” que corresponde al inconsciente del individuo.

Giddens (1984) también afirma que el individuo tiene siempre la facultad de actuar en forma diferente; siempre tiene la posibilidad de hacer algo distinto. La acción implica no solamente la capacidad de hacer algo sino de realizarlo en primer lugar. Esto quiere decir que al hacer algo que no se había hecho se está marcando el cómo deben hacerse las cosas, es decir, se “marca la diferencia”. Añade Giddens (1984:9), “cualquier cosa que suceda no pasaría si ese individuo no hubiera intervenido”. Ahora bien, las consecuencias de esa intervención no necesariamente son provocadas por la intención del individuo. Señala Giddens (1984:9) que en ocasiones “yo soy el autor de cosas que yo no hago y que no quisiera causar pero sin embargo las hago y contrariamente se pudiera dar la circunstancia en donde yo intentara hacer algo y lo lograra aunque no directamente por mi actuación”.

Con relación al dilema de la estabilidad y el cambio, la Teoría de la Estructuración sostiene que los agentes al implicar las estructuras en la producción y

reproducción de sistemas sociales crean los mecanismos que tanto pueden producir la estabilidad como el cambio.

5.2 TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE GRUPOS PEQUEÑOS

La Teoría de la Estructuración, propuesta por el sociólogo inglés Anthony Giddens (1979, 1984, 1993), aporta un marco teórico suficientemente amplio como para explicar la realidad de los sistemas sociales. Al pretender conciliar los dilemas de estructura/acción y estabilidad/cambio, esta teoría resulta especialmente útil para abordar los fenómenos de la comunicación de grupos desde una perspectiva dual. Es decir, estudiar la comunicación de grupos tanto a nivel micro (individual) como a nivel macro (institucional) y dentro de los procesos de estabilidad y continuo cambio; de esta forma se sientan las bases para que investigadores como Marshall Scott Poole, David R. Seibold y Robert McPhee (1986,1996) propongan un enfoque teórico que, con el tiempo, constituya una teoría general de comunicación que sea suficientemente amplia como para dar respuesta a los principales fenómenos de la comunicación de grupo. Por citar algunos: la toma de decisiones, la negociación, el liderazgo, la cultura de grupo. Deberá, además, ser susceptible de aplicarse a una variedad de grupos en diferentes contextos: grupos de trabajo, grupos sociales, grupos políticos, grupos religiosos, grupos naturales y demás.

A partir de la década de los ochentas, Poole y sus colegas (véase: Poole et al.1986 y 1996; Poole 1983; Poole 1999; Poole & Doelger 1986) han trabajado para formular un enfoque teórico que explique, desde la perspectiva estructural, cómo los procesos de comunicación afectan los resultados de los grupos. Más recientemente

se han centrado en estudiar de qué manera las nuevas tecnologías de la comunicación influyen en los procesos de toma de decisión de los grupos (véase en particular: Poole & DeSanctis 1990; Poole & Holmes 1995).

Poole y sus colegas, al introducir las ideas de Giddens y al proponer su propio enfoque, pretenden subsanar la escasez de un pensamiento teórico sólido que, entre otras cosas, oriente las nuevas investigaciones en el campo de la comunicación de grupos, proponga nuevas alternativas de análisis y métodos de investigación que lleven a la comprobación empírica. A continuación se presenta en forma detallada cuáles han sido las aportaciones generales de la Teoría de la Estructuración desarrollada por Poole y el grupo de investigadores que lo acompañan. Para realizar lo anterior se procede a explicar los principales conceptos así como la metodología propuesta.

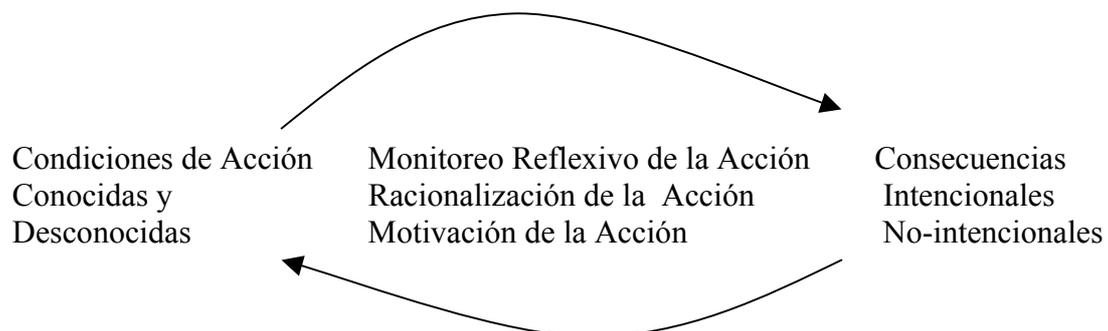
5.3 ACCIÓN

Poole, Seibold y McPhee (1996:118), basándose en las ideas de Giddens, afirman que la acción y la estructura constituyen una dualidad, en donde “una implica a la otra en un nivel ontológico” y continúan: “tanto la acción como la estructura se posibilitan y limitan una a otra en un flujo continuo de intencionalidad”. Esto quiere decir que es a través de las estructuras que se desarrolla la acción y es a través de la acción que se generan las estructuras. La estructura, según estos autores, es el medio y el resultado de la acción y la acción humana se caracteriza por estar estructurada como producto y como proceso, es decir, es estructurada y estructurante. ¿Qué quiere decir todo esto? Las estructuras son el medio porque regulan la forma como se comportan los miembros de un grupo. En el caso de una organización el organigrama constituye una estructura en donde se fijan las responsabilidades y los límites de actuación para cada uno de los puestos. Es decir, los empleados actuarán de acuerdo con una estructura

previamente diseñada: el organigrama. La estructura también es resultado de la acción porque, siguiendo con el ejemplo, el organigrama surge del acuerdo que los miembros han realizado anteriormente sobre la forma de coordinarse y dividirse las responsabilidades. Las condiciones de este acuerdo son mantenidas durante el tiempo dispuesto y son susceptibles de cambiar, si así lo deciden los miembros por lo tanto la acción humana, mientras se actúa, provee las condiciones para su continuación o su cambio.

Con respecto a la acción y el entorno en que se desarrolla, Poole et al. (1986:245); presentan el siguiente Modelo de Acción. Éste sirve para explicar cómo se da la acción y cuáles son los factores en el contexto que influyen en ella:

MODELO DE ACCIÓN



Tomado de Poole; Seibold; McPhee (1986: 245)

El Modelo parte de aceptar que la acción no es completamente “libre”. En Poole et al. (1986) y en Poole et al. (1996) se dice que la acción se encuentra limitada por las condiciones de acción conocidas y desconocidas así como por las consecuencias no intencionales. Con respecto a este punto especifican tres series de condiciones que limitan la capacidad de los actores por controlar la acción:

- a) Aquéllas que se atribuyen a la naturaleza temporal de la acción. Los actores tienen la posibilidad de planear, seguir y corregir sus actividades conforme éstas se van desarrollando. Tienen la posibilidad de alargar la duración de la misma, complementarla con otras actividades, responder preguntas e incluso decidir terminarla. Todo esto implica seguir y asignar prioridades a lo que se hace y también supone depender del comportamiento de otros.
- b) La acción está influida por su contexto. Esto incluye los factores situacionales, los antecedentes históricos, las estructuras tomadas de instituciones relevantes y las estructuras reproducidas anteriormente por el grupo. ¿Cómo ocurre esto? Poole et al.(1996:120) señalan que las estructuras preexistentes limitan a las estructuras posteriores, tienden a perpetuarse a sí mismas al limitar la habilidad de los actores en la forma como son adaptadas a la conducta presente y en la forma como pueden ser alteradas en el futuro. Las estructuras están cargadas de intencionalidad y son “encarnaciones de acciones previas” y tienen la capacidad de afectar la futura intencionalidad de los actores.
- c) Las condiciones que resultan de la distribución diferencial del conocimiento y de los recursos entre los miembros y entre el grupo y otros actores externos. Aquí la clave está en el mayor control de la estructuración debido a la posición privilegiada, a la pericia personal o simplemente al conocimiento de “cómo” operan las cosas, esto determina que los miembros que tengan mayores conocimientos sobre los factores condicionantes y la forma como operan tengan mayor control sobre el grupo (poder) que aquéllos con poca experiencia o con pocos recursos. El estar atento a estos factores supondría una fuerza determinante elevada, muy semejante a la manipulación ya que

daría la posibilidad de usar los factores o incluso cambiarlos estratégicamente para crear nuevos patrones o tendencias.

Poole et al. (1986) afirman que muchas de las consecuencias de la acción son no intencionales e incluso desconocidas y por tanto escapan del control de los agentes. Esto se debe, en buena medida, a la complejidad de los sistemas sociales y de sus entornos. La forma como las consecuencias no intencionales “regresan” es muy variada e imprevista: unas veces refuerzan la acción ulterior otras veces la condicionan. Cuando un líder busca imponer su voluntad al grupo, a pesar de la oposición de algunos de los miembros, podría, sin darse cuenta, debilitar su rol de líder al motivar que ciertos miembros opositores formen coaliciones defensivas que contraataquen las estructuras de poder.

La acción también implica conocimiento, en términos de Giddens (1979:56) es “la expresión de la habilidad de conocimiento de los agentes de cómo seguir adelante, en cualquier instancia”. Esta relación entre conocimiento y acción es evidenciada en tres niveles de “reflexividad”:

- a) El Monitoreo Reflexivo -dice Giddens (1984:3), “es la capacidad de observar el propio comportamiento mientras se actúa pero también se refiere al efecto contrario”, quiere decir con esto que al observar hacia atrás, existe la posibilidad de proyectarse hacia el futuro. Es decir, la reflexividad supone un continuo flujo de acción en donde se deriva de la experiencia pasada una lógica de acción que posibilite a los actores a seguir adelante. El monitoreo reflexivo, afirman Poole et al. (1996:119), no es solamente mirar hacia atrás sino que “significa que los actores se proyecten hacia delante teniendo en cuenta los diversos marcos de tiempo que entran en juego: la experiencia inmediata, las directrices a lo largo de la vida o incluso los marcos de tiempo

impuestos por instituciones sociales como es la familia y el trabajo”. El monitoreo reflexivo supone que los actores posean la habilidad y el conocimiento para hacerlo e implica la posibilidad de informar “discursivamente” las razones y los propósitos que mueven la propia acción.

- b) La Racionalización de la Acción. Poole et al.(1986:249) señalan que la racionalización no es solamente rendir cuentas de nuestras acciones a nosotros mismos y a los demás; implica dar coherencia a lo que hacemos; es “hacer que la conducta parezca racional en el discurso en términos socialmente prescritos”.
- c) La Motivación de la Acción. Banks & Riley (1993:171-172) refieren que la mayor parte de la acción humana no está conscientemente motivada. Aquí se reconoce que son las condiciones de acción no conocidas las que parcialmente motivan la acción.

Para terminar este apartado señalaré que: otra de las aportaciones de la Teoría de Estructuración consiste en **reconocer la importancia de la acción en la producción y reproducción de estructuras además de reconocer que existen condiciones desconocidas y consecuencias no intencionales que limitan la actividad humana.**

5.4 GRUPOS

Con respecto a la formación de grupos, Poole et al. (1996) comentan que los grupos se forman a partir de la acción y lo que realmente es importante es cómo los miembros entran en interacción entre ellos mismos, entre un grupo y otro y entre el grupo y las instituciones.

Los sujetos no son el punto central, ni tampoco los resultados (el tomar una decisión, las normas) sino que lo interesante son los procesos que sigue el grupo para

producir y reproducir estructuras, la forma como el sistema es creado y cómo el sistema a su vez crea las condiciones que propician o limitan la actividad de los miembros.

En Poole et al (1996:121) se comentan tres características que, desde esta perspectiva, presentan los grupos:

- a) Las características de los grupos son resultado de los procesos sociales. Entre ellas se encuentran la membresía, las tareas asignadas, los roles asignados y las relaciones de poder. ¿A qué procesos se refiere? Dentro de las organizaciones se hablaría de procesos como la selección de personal en donde un número de personas, con determinado perfil, son elegidas para desempeñar ciertos cargos. Los cargos también serían resultados de otros procesos como son la estructuración jerárquica en donde se determinan las áreas de responsabilidad y las funciones.
- b) Los grupos luchan constantemente para mantener sus límites, tienen la necesidad de establecer sus fronteras y conservar su identidad frente a las exigencias externas que sufren los miembros en cuanto a su tiempo y energía; frente a su responsabilidad con otros grupos y roles y frente a las limitaciones de tiempo y espacio.
- c) Los procesos de grupos, por ejemplo los procesos de lenguaje y pensamiento, las normas de toma de decisión, los estilos de liderazgo, por sí mismos son propiedades de los sistemas sociales aprendidos a lo largo de la vida. No deben ser vistos como objetos naturales sino como reglas y recursos cuya producción y reproducción es contingente y variable.

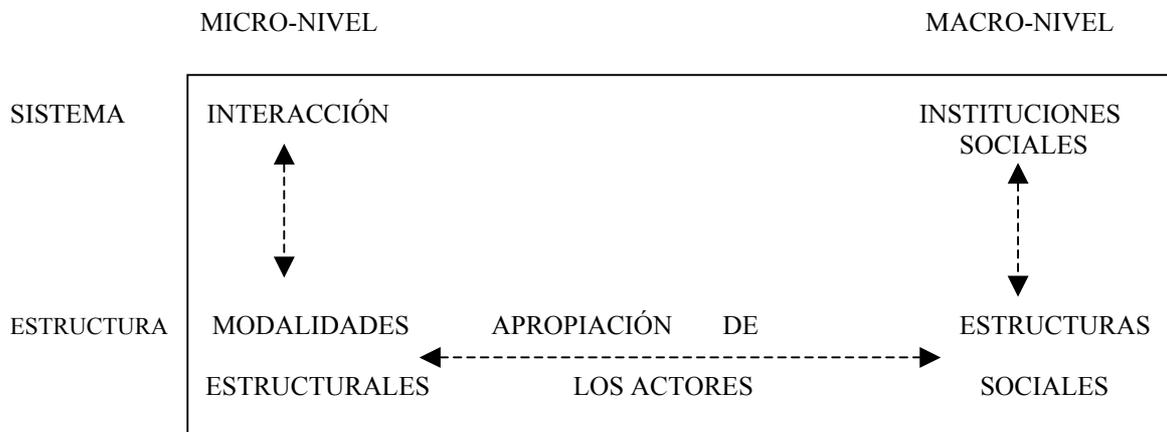
La identidad del grupo, de acuerdo con la perspectiva de la Teoría de la Estructuración, no se da exclusivamente por el sentimiento de pertenencia que tienen los miembros hacia el grupo, ni tampoco por el perseguir un objetivo común (por ejemplo:

cumplir con la tarea o tomar una decisión) ni tampoco por tener una organización (estructura jerárquica) sino que todo esto es resultado de la acción humana, resultado de las condiciones que hacen que el grupo se conforme de la manera que lo hace y resultado de las circunstancias que posibiliten que esto mismo cambie. **De ahí que otra de las aportaciones de la Teoría de la Estructuración consista en reconocer el rol crítico que tiene la acción en la formación de grupos y en analizar a los grupos dentro de los procesos que determinan su estabilidad y su cambio.**

5.5 INTERACCIÓN Y APROPIACIÓN

El concepto de grupo, manejado por Poole, está basado en la interacción. Poole et al (1996:118) afirman que la interacción es el “*locus* de la estructuración”. Es a través de la interacción que las estructuras son producidas y reproducidas al ser utilizadas por los miembros. En Poole et al. (1986) se dice que las estructuras involucradas en la interacción tienen su origen en las instituciones sociales; esto quiere decir que los actores se apropian de las estructuras generales que provienen de las instituciones y las adaptan a contextos y usos particulares. Los miembros también producen consecuencias en las instituciones al agregarse y acumularse las interacciones individuales. La forma como los miembros “usan” las estructuras son las modalidades. En realidad las modalidades son el sitio en donde se producen y reproducen los sistemas en interacción y en donde las formaciones estructurales ocurren. Para ilustrar la relación entre los individuos y las instituciones Poole et al. (1986) presentan el siguiente gráfico:

PROCESO DE APROPIACIÓN



Tomado de Poole; Seibold; McPhee (1986: 245)

El modelo presentado maneja dos grandes ejes: uno vertical en donde se introducen los conceptos de sistema y estructura y otro horizontal referido al nivel micro o individual y el otro a nivel macro que corresponde a las instituciones sociales.

El punto central de este modelo es el proceso de apropiación de los actores. Este proceso, tal y como es presentado en el modelo, tiene una doble dirección: proviene y se dirige a las modalidades estructurales y proviene y se dirige a las estructuras sociales. Esto significa que las modalidades estructurales surgen de las estructuras sociales y viceversa. Es decir, una y otra, influyen y son influidas. Las modalidades estructurales corresponden al modo como los actores utilizan las estructuras para poder interactuar uno con otro. Las estructuras sociales surgen de las instituciones y sirven para regular la “interacción” de cada una de las partes del sistema.

En forma más específica, Poole (1999:49) afirma que el proceso de apropiación se da en la interacción entre los individuos y las instituciones y añade que es a través de

este proceso que “los rasgos estructurales es adaptado a grupos y a circunstancias específicas”. Poole et al. (1996:122) señalan que las instituciones funcionan como “depósitos de posibilidades estructurales” ya que proveen los patrones o modelos de muchas de las actividades grupales. Asimismo, al apropiarse de los rasgos institucionales, los miembros contribuyen a la reproducción o a la reconstitución de las instituciones.

¿Qué quiere decir todo esto? Para tratar de ilustrar lo anterior propongo lo siguiente: una empresa es el ejemplo de una institución social. Para que cumpla con su misión se organiza por sistemas, uno de ellos lo constituye el sistema jerárquico. En el sistema jerárquico se indica quién hace qué y de qué forma. Es decir, el modo como el poder es distribuido y la forma como se dan los flujos de comunicación (quién reporta a quién). Los individuos al incorporarse a la empresa forman parte de ese sistema jerárquico y de acuerdo con éste actúan frente a los demás (modalidad estructural). Los empleados también tienen la posibilidad de influir en las estructuras sociales. Pueden cambiar, a través de acuerdos, la estructura jerárquica o las condiciones en las que se da. Por eso el modelo señala una doble correspondencia: las estructuras sociales cambian por el modo como los miembros utilizan dichas estructuras. Ahora bien, el cambiar las estructuras sociales también influye en la empresa en general de ahí que Poole et al. (1996) afirmen que los procesos estructuracionales tienen un rol muy importante en la preservación y en el cambio de las instituciones.

Poole et al. (1996:122) afirman también que el proceso de apropiación implica desarrollar una versión específica de los rasgos estructurales. Esto quiere decir que una misma norma puede ser “apropiada” (interpretada) en forma distinta por dos grupos. Por ejemplo el utilizar el sistema de “mayoría de votos” como una norma política. Esta misma norma puede implicar en un grupo que sea utilizada exclusivamente cuando no

se consiga el consenso y otro grupo puede emplearla como una medida de precaución para evitar el conflicto. En este caso son dos versiones de la misma norma con significados diferentes para cada uno de los miembros del grupo y con implicaciones de comportamiento distintas y que serán utilizadas en circunstancias diversas.

Concluyo este punto señalando que otra de las aportaciones de la Teoría de la Estructuración consiste en **centrar el análisis en la interacción y en los modos de apropiación de las estructuras. Con esto logra conciliar una de las tensiones frecuentes en la investigación de la comunicación de grupos: el dilema entre los niveles micro (individual) y macro (institucional).**

5.6 SISTEMA Y PRÁCTICAS SOCIALES

Con respecto al término sistema, Poole et al. (1996:117) señalan que un sistema social son los “patrones observables de relaciones”. Estos “patrones” tienen su origen en las prácticas sociales que desarrollan los miembros como consecuencia de la interacción. Poole (1983a:201) afirma que las prácticas sociales son las unidades básicas del análisis estructural. Esto ocurre porque las “prácticas” dan coherencia a la interacción y es en la interacción organizada, alrededor de una práctica social, en donde se ubica la estructura. La Teoría de la Estructuración aporta, en este sentido, al campo de la comunicación el **centrar el análisis en las prácticas sociales; el considerar las variaciones en las prácticas grupales y los procesos que determinan su variabilidad o su estabilidad.**

En Poole et al. (1986:244) se afirma que las prácticas sociales son reconocidas por los miembros como un todo coherente. Ejemplos de prácticas sociales son: la toma de decisiones y una discusión de trabajo. Además señala que las “prácticas” son actividades “naturalmente acotadas”, es decir, ocurren en lugares y tiempos definidos,

así como en instituciones sociales; son limitadas por las condiciones desconocidas de la acción así como por las consecuencias no intencionales.

Poole et al. (1996:117) afirman que existen algunas prácticas al interior del grupo que, al ocurrir con cierta regularidad, forman patrones que son susceptibles de ser observados; dichos patrones hacen evidente la forma como las reglas y los recursos se estructuran. Es decir, hacen evidente el sistema. La estructura no es directamente observable; sí lo es, en tanto que se refleja en los patrones de comportamiento. Ejemplo de lo anterior es lo siguiente:

Poole et al. (1996:117) pone como ejemplo el “pecking order” que traducido al castellano se refiere al sistema en donde “el pez grande se come al chico”, es decir, es un sistema en donde el más fuerte domina al débil en tanto no existe alguien más fuerte que a su vez domine. Poole et al. refieren que dentro de un grupo, los miembros más hábiles y experimentados influirán en la forma como se estructuran las reglas y los recursos de tal manera que el sistema favorezca aquéllos con más poder.

En Poole (1983a:201) se dice que los miembros, debido al conocimiento que tienen, a la experiencia o a su propia habilidad, reconstituyen y reproducen las distintas reglas y recursos del sistema mientras los utilizan. En algunos casos “adaptando las estructuras a contextos y exigencias particulares” en otros introduciendo innovaciones o cambios que pueden ser “reproducidos en las estructuras si son mantenidos por un período de tiempo”. Por lo tanto podemos afirmar que los miembros también contribuyen en la estructuración del sistema.

Otro ejemplo es el *status* jerárquico dentro del grupo; Poole (1983a:200) afirma que existe este sistema debido al proceso de estructuración, es decir, los miembros aplicando, en forma desigual, las reglas y los recursos regulan las relaciones entre los

superiores y los subordinados de tal forma que garantiza a ciertos miembros, a través de las normas, el control de los recursos y los posibilita a evaluar a los subordinados.

5.7 PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN

Poole et al. (1996:117) entienden por estructuración: “el proceso por el cual los sistemas son producidos y reproducidos a través del uso de las reglas y los recursos por parte de los miembros” (p.117) y sostienen que es en la estructuración en donde “las relaciones entre la estructura y el sistema son representadas”(p.117).

Por producción debe de entenderse que, a través de la interacción de los miembros, se generan (producen) los mecanismos que regulan y orientan el comportamiento. Ahora bien, estos mecanismos contemplan dentro de su funcionamiento, que en el futuro se sigan aplicando de la misma forma, es decir, de nueva cuenta se generan las estructuras (reproducción) que regulan y orientan el comportamiento y esto hace que el sistema continúe o en todo caso cambie. Poole (1999) sostiene que el proceso de producción y de reproducción implica entrar en una dialéctica de estabilidad y cambio y añade que el “*status* básico” del grupo no es ni la estabilidad ni tampoco el cambio.

Poole (1999:49-50) afirma que el proceso de estructuración se ve influido por dos clases de factores:

- 1) Aquéllos que se refieren a la acción de los grupos y a su relación con instituciones sociales. En este apartado se incluyen los siguientes aspectos:
 - a) Características del grupo: antecedentes históricos, composición del grupo, tipo de tareas; estructuras adquiridas del exterior y las estructuras creadas por el propio grupo.

- b) El grado de introyección de los miembros hacia las estructuras y hacia el sistema de grupo como un todo.
 - c) La distribución diferencial de los recursos y sus implicaciones en las estructuras de poder y en el *status* jerárquico.
 - d) Las consecuencias no intencionales de la acción que surgen de la complejidad de los sistemas de grupos y sus contextos.
- 2) Aquellos factores que se refieren a las dinámicas estructurales, tales como la mediación y la contradicción, a través de las cuales los diferentes rasgos estructurales interactúan.

Con respecto a la acción y su relación con las instituciones Poole (1986) cita el siguiente esquema de Giddens:

INTERACCIÓN	COMUNICACIÓN	PODER	MORALIDAD
(MODALIDAD)	ESQUEMA INTERPRETATIVO	RECURSOS	NORMAS
ESTRUCTURA SOCIAL	SIGNIFICACIÓN	DOMINACIÓN	LEGITIMACIÓN

Tomado originalmente de Giddens (1984:29) y citado por Poole et al. (1986:245)

El esquema presenta tres niveles:

- a) Las estructuras sociales que son las que sirven de fundamento o base. En términos de la gramática generativa corresponden a la estructura profunda.
- b) Las interacciones que corresponden al sistema, a la forma como se organizan los elementos.
- c) Las modalidades son las formas muy particulares como es aplicado el sistema, corresponden a la estructura superficial.

A nivel de estructura social, Poole et al. (1996:122) señalan que la **significación** corresponde al lenguaje y a las estructuras simbólicas; la **dominación** se refiere a la alocaación de recursos, a los privilegios, al *status*; y la **legitimación** que corresponde a la religión, a la ética, la ley, la costumbre.

A nivel de modalidades se encuentran los esquemas interpretativos, los recursos y las normas. Estos son definidos en Poole et al. (1986:245):

- a) Los **esquemas interpretativos** “posibilitan y limitan la comunicación y el entendimiento”;
- b) Los **recursos** “posibilitan y limitan los intentos de los miembros por manejar el poder en el grupo”;
- c) Las **normas** “posibilitan y limitan a los actores a través de sanciones evaluativas”.

A nivel de interacción se encuentran respectivamente la comunicación, el poder y la moralidad.

Poole et al. (1996) ejemplifican lo anterior a través del ejemplo del líder que llama a su grupo al orden. En este caso se están implicando las tres modalidades. Al dar la orden utiliza esquemas interpretativos que permiten a los miembros captar aquello que el líder pretende comunicar. Ahora bien la significación no está exclusivamente en el mensaje sino también en la forma como se da la orden y lo que representa. Es decir, el líder recurre a su posición de líder (recursos) para poder influir en el grupo. Al momento de dar la orden está afirmando su autoridad legítima para hacerlo. Es decir, está actuando de acuerdo con las normas que lo legitiman a llamar al grupo a orden. Los miembros del grupo también tienen la posibilidad de juzgar si el comportamiento del líder estuvo de acuerdo con estas normas.

Banks & Riley (1993:174) afirman, por su parte, que la “realización del poder y la sanción no ocurre en un vacío comunicativo y que las propiedades estructurales institucionales de significación, dominación y legitimación no se encuentran aisladas de los rasgos del sistema”. Tanto la significación, como la dominación y la legitimación existen en tanto son comunicadas por alguien. En un mismo acto pueden estar involucradas varias estructuras. Cita el siguiente ejemplo: el revelar un secreto comercial a una persona ajena a la organización sería una forma de discurso inaceptable en el contexto de la misma organización. La acción comunicativa de divulgar un secreto comercial estaría limitada por principios estructurales de significación en el ámbito institucional, existen normas y principios, contenidos en documentos formales, que prohibirían ese tipo de prácticas (dominación); y que además prevén la posibilidad de aplicar sanciones normativas que eviten este tipo de conducta (legitimación). Banks & Riley añaden que el nivel de interacción existe en un tiempo y espacio/lugar real mientras que las propiedades estructurales solamente existen como “trazas de memoria que se extienden a través de bloques de tiempo y extensiones en el espacio; las modalidades de la estructura son artefactos analíticos que no tienen actualidad en el tiempo y en el espacio”.

Con relación al segundo grupo de factores que influyen el proceso de estructuración, están la mediación y la contradicción, Poole et al. (1996) afirman que son dos formas fundamentales de interpenetración [de estructuras]. La mediación ocurre cuando “la producción y reproducción de una estructura involucra la reproducción de otra” (p.124). Ejemplo de esto sería una empresa cuyos sistemas se orienten a conseguir la eficacia económica. Es decir, las decisiones que se adopten se dirigirán a conseguir el máximo beneficio económico. Todos los mecanismos que se generen estarán enfocados a cumplir con este objetivo. Cualquier otro criterio, como pudiera ser las razones éticas,

ecológicas o humanitarias, es desplazado. Es decir, el mismo sistema asegura que, en el transcurso del tiempo, sea el criterio económico el que prevalezca y no otro.

La contradicción, explica Poole (1983a:203) “existe cuando dos rasgos estructurales influyen en la reproducción de una [estructura] y de otra pero, al mismo tiempo, se contravienen y crean tensiones en el sistema”. En Poole et al. (1996:124) se afirma que la contradicción ocurre cuando “la operación de un principio estructural en la producción de un sistema societal presupone otro que tiende a debilitarlo”. ¿Qué quiere decir esto? Esto supone que en un momento dado se da el caso en que dos sistemas son antagónicos; compiten uno contra el otro. Poole et al. (1996) citan como ejemplo la tendencia individualista de una persona por buscar el control y una posición social opuesta a la naturaleza social y colegial de la acción del grupo. Es decir, se trata de un conflicto entre los intereses personales y los intereses del grupo.

Para concluir este punto quisiera señalar que **otra de las aportaciones de la Teoría de la Estructuración consiste en centrar su análisis en los procesos de estructuración que es en donde las relaciones entre la estructura y el sistema se hacen evidentes.**

5.8 ESTRUCTURA

Poole et al. (1996:117) señalan que:

Las estructuras son las reglas y los recursos que los actores utilizan para generar y mantener al sistema... Las estructuras son dualidades: son tanto el medio como el resultado de la acción. Son el medio de la acción porque los miembros recurren a las estructuras para interactuar. Son su resultado porque las reglas y los recursos existen solamente en virtud de ser usados en una práctica. Cada vez que la estructura es empleada, la actividad la reproduce a través de invocarla y confirmarla como una base significativa de acción...

Para ejemplificar lo anterior señalan que cuando un grupo emite un voto, está empleando las reglas del acto de votar y es a través de este acto que se confirma la existencia de dichas reglas y que además, al ejercer el voto, se determina que, en un futuro, se siga repitiendo este acto o se cree una versión especial de cómo hacerlo. Por lo tanto Poole et al. (1996:117) afirman que las estructuras existen en un proceso continuo de estructuración y que es desorientador el considerar a las estructuras como “entidades estáticas”.

Poole et al.(1986:246) señalan que las estructuras no son directamente observables que “deben ser inferidas como principios generativos subyacentes a los sistemas observables”. ¿Qué quiere decir esto? La estructura opera en dos niveles uno subyacente o profundo y otro a nivel superficial. Ahora bien, en cuanto a la estructura subyacente o profunda, ésta consiste en el conjunto organizado de estructuras que son apropiadas por los individuos y que sirven de base para generar nuevas estructuras. Son cada una de las estructuras que potencialmente pueden ser utilizadas por los miembros. En cuanto a la estructura superficial, ésta consiste en el modo particular como los miembros utilizan la estructura a través de las prácticas. Es lo que hace evidente la existencia de una estructura profunda y su realización. Lo importante no es la existencia de un tipo de estructura u otro sino que se encuentran unidas como las dos caras de una misma moneda: una implica a la otra.

En cuanto al origen de las estructuras, Poole (1999:49) señala que en ocasiones son creadas de “la nada” sin embargo, más frecuentemente no; los grupos se las apropian del entorno, es decir, de instituciones sociales permanentes como son la propia organización donde se encuentra el grupo, los sistemas políticos, sociales, económicos; las costumbres y la cultura.

Poole et al. (1996:123) señalan que las relaciones entre estructuras es otra de las influencias importantes en la estructuración. Es decir, los miembros al momento de estar interactuando utilizan las estructuras en diversas formas, a esto se le llama “movimientos estructurantes”. En Seyfarth (2000:354) aparece una tabla de nueve tipos de movimientos que son: la apropiación directa, la sustitución, la combinación, el agrandamiento, el contraste, la limitación, la afirmación, la negación y la neutralidad.

Un ejemplo de combinación de estructuras sería cuando un líder ordena, a un grupo de seguidores, lo siguiente: “nosotros necesitamos que se haga esto para tal fecha”. En el momento de dar la orden, el líder recurre por lo menos a dos estructuras: una que corresponde al lenguaje y la otra que corresponde a la posición jerárquica. Una y otra se combinan, se transforman mutuamente, de tal forma que el líder ejerce su poder, en este caso, a través de verbalizar una orden. Ahora bien, el modo como se articula la orden es congruente con la posición jerárquica del líder y al utilizar el “nosotros” marca su pertenencia al grupo.

Poole et al. (1996:133) mencionan que ya han sido identificados hasta 37 formas o movimientos que los miembros de un grupo utilizan para apropiarse de las estructuras. En general estos movimientos se clasifican en dos grandes categorías: la primera de ellas se refiere a distinguir si el movimiento involucra exclusivamente una estructura o en cambio intervienen más de una; la segunda categoría se refiere a si el movimiento consiste en un uso activo de la estructura, un intento por comprender o clarificar la estructura o se trata de dar respuesta a un movimiento de apropiación de otro miembro.

Para finalizar este punto señalo que otra de las aportaciones de la Teoría de la Estructuración consiste en **reconocer que las estructuras se encuentran en un**

proceso permanente de estructuración; considerarlas como producidas y reproducidas por los miembros al usarlas en la interacción.

5.9 REGLAS Y RECURSOS

De acuerdo con Giddens (1984) las reglas no son prescripciones a seguir, no son recetas de cómo las cosas debieran ser hechas sino que se trata de procedimientos generalizables que surgen de la acción y del contexto en que se desarrolla ésta; son procedimientos que rutinariamente realizan los agentes y que, de alguna forma, orientan lo que hacen los agentes y lo que dicen uno a otro. Las reglas son una forma de conocimiento práctico; cada uno de los miembros conoce las reglas de acción y las aplican en forma cotidiana. Ahora bien, el hecho de orientar hacia dónde se dirige la actividad no supone caer en determinismos ya que desde la perspectiva de la Teoría de la Estructuración, la acción en sí misma, siempre implica la posibilidad de hacer las cosas en forma distinta.

En cuanto a los recursos, Banks & Riley (1993:173) afirman que, “posibilitan las relaciones concretas y las condiciones materiales que los agentes utilizan en la realización de la acción social”. Se refiere a “relaciones concretas” a la capacidad que tienen los agentes para generar órdenes que influyen en las condiciones sociales de otras personas. Significa tener la posibilidad de influir en el comportamiento de otras personas. Ejemplo de esto sería el poder que tiene un líder para influir en sus seguidores. En cuanto a las “condiciones materiales” estas se refieren a la capacidad de generar órdenes sobre los bienes materiales. Es decir, disponer de los recursos materiales.

Ahora bien, debe de recordarse que no es suficiente con tener la capacidad de influir sobre las personas o sobre los recursos materiales sino que debe de existir una

habilidad por parte de los miembros por conocer las reglas y allegarse de los recursos. Banks & Riley (1993) afirman que dicha habilidad implica un control sobre el sistema y la posibilidad de modificar dichas reglas y la forma como se distribuyen los recursos. Aquí es importante quién lo hace primero y cómo establece las reglas. Porque al fijarse las reglas se indica la forma como se llevará a cabo el comportamiento y el modo como se distribuirán los recursos.

Existe una relación entre las reglas y los recursos, la interacción de los miembros y las instituciones. Al respecto se debe recordar que las reglas y los recursos son producidos y reproducidos por los miembros mientras interactúan y que es de las instituciones sociales de donde provienen dichas reglas y recursos.

5.10 INVESTIGACIÓN ESTRUCTURACIONAL

La investigación estructural tiene como punto de arranque, como unidad básica de análisis las prácticas sociales desarrolladas por los miembros. Se debe recordar que la práctica surge del comportamiento de los miembros y es esto lo que la define. Las prácticas son reconocidas por los miembros como un todo coherente. Ahora bien, ¿cómo se analizan las prácticas? Se hace distinguiendo los patrones observables de comportamiento y distinguiendo la forma como las reglas y los recursos se estructuran.

El análisis no se reduce simplemente a describir las reglas y los recursos. Al respecto, Poole et al. (1986:248) afirman que:

Ni las reglas ni los recursos pueden solamente ser enlistados u ordenados en diagramas estructurales o taxonómicos. Porque solamente son significativos con relación a otras reglas y recursos en el desarrollo de una práctica, no solamente es necesario sino más informativo estudiar la estructuración que intentar aislar las estructuras estáticas. La descripción de los componentes sistémicos y estructurales y sus relaciones es un componente útil en cualquier análisis pero es secundario a la exploración de las condiciones y los mecanismos que gobiernan la estructuración.

En la investigación estructural, no basta con hacer descripciones de los sistemas y sus relaciones ni tampoco la enumeración y el análisis de las estructuras; lo realmente importante es encontrar la forma como las estructuras se encuentran organizadas y descubrir los procesos que subyacen al sistema grupal.

Con respecto a las estructuras, Poole et al. (1996) afirman que es necesario:

- a) Identificar las estructuras o los rasgos que entran en juego a través de distinguir los tipos generales.
- b) Identificar qué roles juegan y cómo han sido usados a través de series de movimientos estructurantes. El recuento de cómo las estructuras son transformadas en tiempo por movimientos estructurantes provee un mapa de los procesos estructurales.

Poole (1983a:203) afirma que “una vez que las reglas de decisión basadas en la interacción son identificadas, las limitaciones estructurales que gobiernan su producción y reproducción deben ser delineadas”; y una vez realizado esto: “ la estructuración de las limitaciones y la operación de las reglas en otras modalidades llegan a ser de interés”. Esto quiere decir que las estructuras, deben ser analizadas dentro del proceso continuo de estructuración en donde intervienen factores que propician y limitan su producción y reproducción. Esto significa que se analizan las estructuras en primer término y como segundo paso, tomando en cuenta el proceso de estructuración, se considera la posibilidad de que cambien las estructuras, es decir, que las reglas operen en nuevas modalidades debido a las limitaciones.

Si consideramos al grupo como un sistema de entradas y salidas, entonces diríamos que la investigación estructural no se centra ni en las entradas del grupo ni tampoco en los resultados. El objeto de interés son los procesos, en este caso, la estructuración, la apropiación, la mediación, la contradicción, que llevan a cabo los

miembros mientras interactúan. Es decir, la forma como las estructuras se producen y reproducen en el grupo, la forma como las estructuras son incorporadas al sistema y al grupo y la forma como las estructuras propician o limitan las condiciones para que se lleve a cabo la interacción. Frey (1996: 34) afirma que: “Estudiar la toma de decisiones en grupo desde una perspectiva estructural implica examinar la forma como las reglas y los recursos son utilizados en la práctica y la forma como dichas prácticas reproducen esas estructuras.”

El enfrentarse a la realidad de un grupo desde una perspectiva teórica en particular supone formular una serie de preguntas encaminadas a conocer ¿qué es lo que debo de investigar del grupo desde el punto de vista de la Teoría Estructural? ¿Cuáles son los aspectos que deben ser tratados? ¿Cómo deben de ser abordados? Al respecto Poole (1999:49) propone el caso de una discusión de un grupo sobre un conflicto de gestión y sugiere qué preguntas debieran hacerse desde el punto de vista de la Teoría de la Estructuración. Por ejemplo: “¿qué reglas y recursos posibilitan y guían un conflicto de gestión? ¿Cómo son generalizadas las versiones socialmente compartidas del conflicto de gestión en reglas y recursos apropiados por el grupo? y ¿cómo la forma particular de apropiación influye los procesos de gestión de conflicto para bien o para mal?” También es importante conocer si la interacción del grupo provoca otros procesos de estructuración que contraríen (impidan) o socaven (debiliten) la gestión del conflicto en el grupo. Finalmente Poole concluye que “la investigación estructural involucra la investigación del orden oculto de estructuras y de los procesos estructurantes que subyacen el sistema observable de grupo...”

En la investigación estructural, en el ámbito metodológico se presenta un conflicto y se refiere a dos niveles de análisis. Giddens (1984) propone dos estrategias de investigación en la estructuración:

- a) **Análisis de la Conducta Estratégica:** quiere decir que el objeto de estudio es cómo los actores se mueven en las estructuras y cómo reproducen las estructuras en las prácticas sociales. El asunto aquí es que las instituciones se ven como telón de fondo, como contexto.
- b) **Análisis Institucional:** Aquí se enfoca en las características estructurales de las instituciones y su desarrollo a largo plazo. Aquí se asume que la conducta estratégica está en marcha.

Cada uno de estos análisis “cubre” una parte del proceso estructural y podría implicar el que tuviera que elegirse el enfocar el estudio hacia la acción o hacia las instituciones. Giddens afirma que ésta es una forma artificial de segmentar el estudio de la estructuración pero indica que es necesaria por motivos metodológicos. Poole et al. (1996) creen que los estudios estructurales no deben enfocarse solamente en la acción o solamente en las instituciones sino que podría irse cambiando de un nivel a otro durante el análisis de tal manera que el “todo” conduzca a la naturaleza de la estructuración.

Como rasgo ya muy particular de qué es lo que ha ocurrido con la investigación estructural, Poole et al (1996) señalan que la tarea del grupo y las propiedades formales son los dos únicos factores exógenos que han sido estudiados en la investigación estructural con grupos. Con respecto a la tarea, se dice que tiene una gran influencia en la estructuración. Cuando se trata de tareas difíciles que representan un reto, el grupo exhibe procesos de organización más sistemáticos, es decir, tienen más deseos de coordinar sus esfuerzos y enfocarlos a la tarea. En cambio tareas más familiares o más sencillas los grupos muestran desorganización, menor atención a la decisión y falta de motivación para gestionar los procesos en forma minuciosa.

5.11 MODELOS DE DESARROLLO DE DECISIÓN

Por Modelos de Desarrollo de Decisión se entiende el conjunto de explicaciones de cómo, a través de la interacción grupal, se elaboran las decisiones en el tiempo. El desarrollo de decisión consiste en el conjunto de “micro-procesos” que se realizan para que el grupo logre una decisión. Esto es importante ya que, como Poole (1985:212) sostiene: “sin una referencia a los procesos a nivel micro, una explicación completa del desarrollo de una decisión es imposible”.

Jensen & Chilberg (1991) sostienen que la búsqueda de patrones a través de los cuales surgen las decisiones en los grupos ha sido un tema dentro de la investigación de grupos y que una de las metas ha sido identificar las fases predecibles de la toma de decisión. Al respecto se han creado diversos modelos. Poole & Baldwin(1996:216-229) proponen la siguiente clasificación: **a) Modelos de Fase; b) Modelos de Evento Crítico; c) Modelos Continuos y d) Modelos de Construcción Social.** A continuación me referiré brevemente a cada uno de ellos:

- a) Modelos de Fase:** En general sostienen que el desarrollo de una decisión puede ser retratado como una serie de fases que el grupo realiza en su camino para llegar a una decisión. Poole & Baldwin (1996:215) define la fase como:

Un período de actividad coherente que sirve como función relacionada a la decisión, tales como definición del problema, orientación, desarrollo de la solución o expresión socio-emocional (que se asume que contribuye a la toma de decisión al hacer posible que los grupos ventilen sus frustraciones o se integren entre ellos).

Para mayor información sobre las distintas fases, consultar las Tablas 1 y 2 en Poole & Roth (1989a:334-335) ahí se detallan tres categorías y nueve unidades de fase, entre ellas se encuentran: análisis del problema, crítica al

problema, análisis de solución, desarrollo de la solución y elaboración, crítica a la solución, orientación, confirmación y períodos de desorganización o no focalizados.

Incluidos en los Modelos de Fase se encuentra la siguiente clasificación:

1. - **Modelos de fase unitaria:** asumen que las decisiones se desarrollarán a través de una serie fija de fases. Grupos con diferentes tamaños, tareas, estilos de liderazgo, niveles de cohesión, se comportarán en forma similar porque siguen regularmente, paso a paso, de manera lineal, una misma secuencia que los lleve a tomar decisiones efectivas. Bien pudiera pensarse que se trata de modelos “normativos” que retratan “secuencias ideales”. Poole & Roth (1989b:550) afirman que este tipo de modelos es parte del bagaje de conocimientos que todo miembro competente de la sociedad posee. Estos modelos organizan, en general, el comportamiento de grupo y proveen de marcos de referencia que ayudan a los miembros a encontrar sentido a sus acciones y a planear futuros movimientos. La posición de fase unitaria es contraria a considerar la posibilidad de que el grupo no siga ninguna fase. Es decir, que efectivamente no pueden ser identificadas porque el comportamiento ocurre en forma desorganizada, no sigue ninguna secuencia, o hay demasiados retrocesos.

2. - **Modelos de no-fase.** Aquí se niega que existan fases en el desarrollo de una decisión. O por lo menos que el comportamiento de los miembros no siga patrones definidos que

podieran ser identificados como fases. La decisión no siempre se toma en forma ordenada. Existen momentos en el grupo de desorganización y falta de sincronía.

3. - **Modelos de secuencia múltiple.** Asume que el grupo sigue diferentes secuencias de desarrollo dependiendo de varias contingencias (p.e. tipo de tarea). Este modelo no niega que ocurran secuencias como las propuestas por el modelo de fase unitaria sin embargo ésta es sólo una dentro de un grupo de posibles caminos que el grupo puede adoptar para tomar una decisión. Los modelos de secuencias múltiples reconocen que en los grupos existen períodos de organización fácilmente identificables como fases así como períodos de desorganización en donde no se pueden identificar las fases. Porque no se sigue una secuencia determinada, porque las posibles fases se modifican: es decir, se alargan o se acortan en el tiempo o porque hay repeticiones o retrocesos en el comportamiento de los miembros del grupo. Es decir, el proceso de decisión es mucho más complejo que lo que propone el modelo de fase unitaria.

b) Modelos de Evento Crítico. Sostienen que el desarrollo de las decisiones puede ser mejor comprendido a través de identificar los sucesos claves o puntos decisivos en el proceso de decisión. La atención se centra en las estrategias generales atrás del comportamiento de decisión y en los cambios de estrategia y dirección. El desarrollo de una decisión es descrito en función a la sucesión de estrategias o posturas que el grupo adopta; se explica por considerar las causas en los cambios de estrategia o dirección.

- c) **Modelos Continuos.** Retratan el desarrollo de una decisión como un proceso continuo de cambio más que como una serie de fases en línea. Los modelos continuos se centran en patrones cíclicos de desarrollo y en el flujo de variables. Dentro de esta categoría se encuentra el Modelo de Contingencia propuesto en Poole & Roth (1989a) y que será explicado más adelante.
- d) **Modelos de Construcción Social.** En Poole (1985:212) se enuncia el razonamiento atrás de la perspectiva de construcción social. Ahí se afirma que no basta con saber el orden de fases que un grupo sigue o cómo lleva a cabo una secuencia sino que debe de centrarse en los mecanismos generativos; debe de considerar la actividad de los miembros y su interacción porque es la interacción el único medio por el que la actividad del grupo es realizada. No basta solamente con identificar la estructura de decisión, los factores contingentes o las fases sino que debe de considerarse cómo es que la decisión es constituida en y a través de la interacción; cómo es que los factores contingentes son mediados por las reacciones de los miembros y cómo la interacción lleva al grupo hacia la decisión.

5.12 MODELO DE CONTINGENCIA

Poole (1983b) propone el Modelo de Contingencia y es desarrollado y probado empíricamente en Poole & Roth (1989a) y (1989b). ¿En qué consiste el modelo? En general pretende demostrar que las diferencias en el desarrollo (de la decisión) son causadas por variables contingentes que llevan a los grupos a tomar distintos caminos o rutas de decisión. Es decir, la actividad de los grupos, en concreto la toma de decisiones, está influida por una serie de “contingencias” o factores. Poole & Roth (1989a:327) afirman que:

Los miembros del grupo intentan adaptar sus actividades a las contingencias de la tarea de decisión, la naturaleza de la estructura del grupo y a las demandas del medio ambiente del grupo, de tal forma que hagan la decisión más efectiva posible.

Para ilustrar cuáles son los factores que influyen en el desarrollo de una decisión, Poole & Roth (1989b) proponen el siguiente diagrama:

MODELO DE CONTINGENCIA

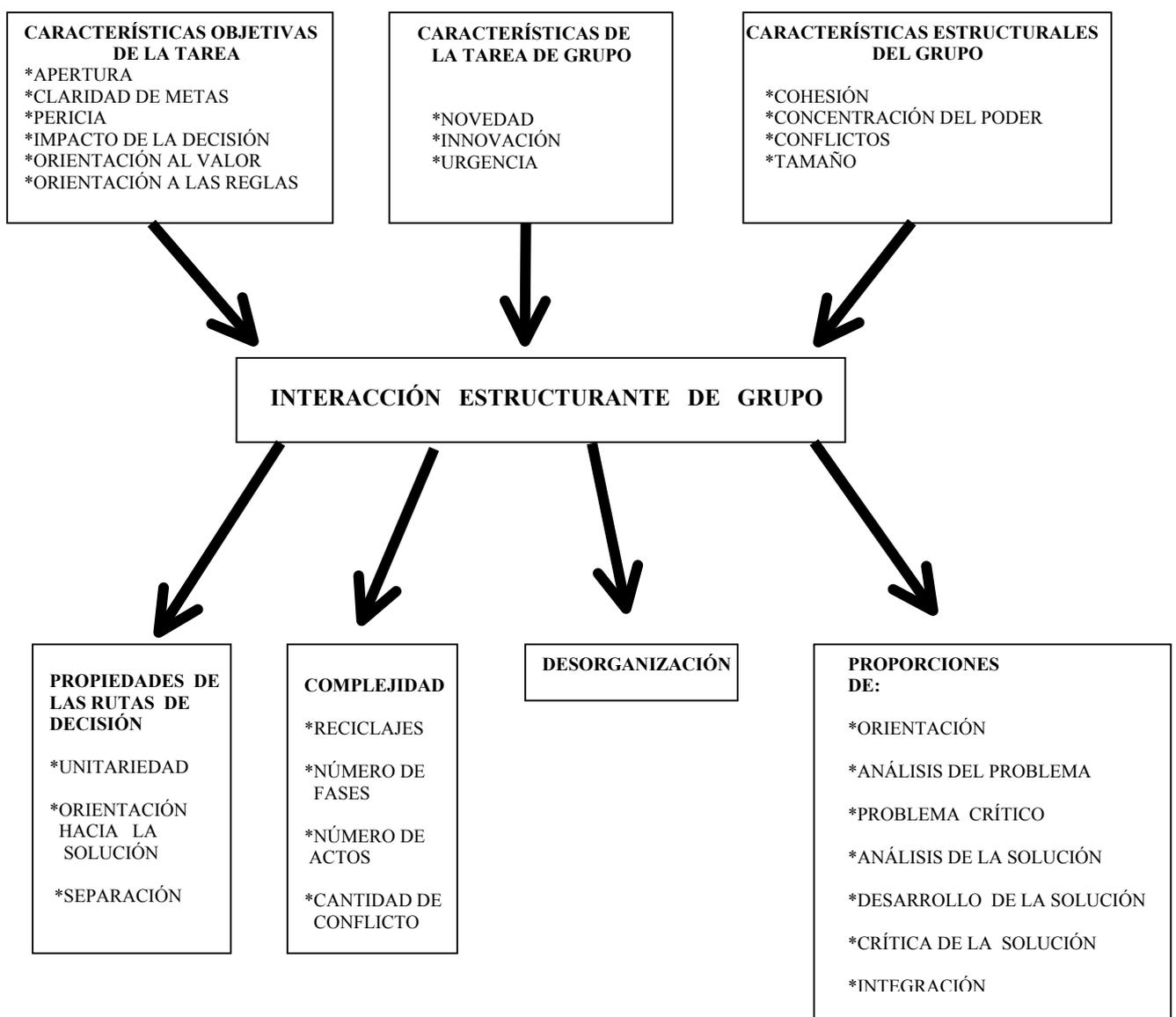


DIAGRAMA DEL MODELO DE CONTINGENCIA
PRESENTADO POR POOLE & ROTH (1989b:552)

El diagrama está dividido en dos grandes partes y el centro. La parte superior corresponde a las variables independientes; la parte central se refiere al proceso de interacción y la parte inferior corresponde a las variables dependientes.

La parte superior está compuesta de tres elementos: dos que se refieren a la tarea y uno a la estructura del grupo. El primero, “Características objetivas de la tarea” corresponde a la tarea por la tarea misma, es decir, describe a la tarea en sí misma independientemente del conocimiento y experiencia que el grupo pudiera tener. El segundo, denominado “Características de la tarea de grupo” describe los rasgos de la tarea que dependen del grupo y de la situación dada en ese momento. Contrario a lo que ocurre con las características objetivas, éstas varían de un grupo a otro. El tercer elemento se refiere a las variables que afectan cómo es que los miembros trabajan juntos en un grupo.

Poole & Roth (1989b:555) explican las seis variables incluidas en el cuadro “Características objetivas...” y son:

- a) **Apertura.** Se refiere a si el grupo tiene predefinido una serie de opciones de decisión o soluciones. Si esto ocurre, la decisión está baja en apertura si ocurre lo contrario la decisión tiende a la apertura.
- b) **Claridad en la meta.** Se refiere a si el grupo tiene claramente definida la meta al principio del proceso de decisión. Si ocurre la claridad del grupo es alta, si las metas no están declaradas o están dichas en forma ambigua entonces la claridad de la meta es poca.
- c) **Pericia requerida.** Es el grado de conocimiento especializado necesario para una decisión.
- d) **Impacto de la decisión.** Se refiere a si la decisión afecta solamente al grupo en sí mismo o tiene un impacto en una audiencia mayor. Si afecta sólo al

grupo, su rango es bajo, si la decisión afecta a otros fuera del grupo el rango es alto.

- e) **Orientación hacia el valor.** Se refiere a si la decisión incluye tópicos referentes a valor o a tópicos factuales. Si se orienta hacia tópicos factuales entonces tiene una orientación al valor baja. Si se involucran muchas preguntas de valor entonces se tiene una orientación al valor alta.
- f) **Orientación a las reglas.** Se refiere a si la decisión concierne a una acción específica o, en cambio, incumbe a una regla generalizada que respalda un acto concreto. Si se enfoca solamente en la acción, la orientación hacia la regla es baja y si se generaliza entonces la orientación hacia la regla es alta

En cuanto a las “características de la tarea de grupo”, Poole & Roth (1989b:555) señalan tres variables:

- a) **Novedad de la tarea.** Corresponde al grado de experiencia previa que el grupo tiene con respecto a los temas por decidir.
- b) **Innovación.** El grado que un grupo tiene para crear una nueva solución opuesto a adoptar o adaptar un modelo o prototipo de decisión. Si el modelo de la misma decisión existe, entonces la innovación es baja; si el modelo existe pero tiene que ser adaptado entonces la innovación estará en un rango medio (dependiendo de la severidad de la adaptación); y si el modelo no existe entonces se tiene una innovación alta.
- c) **Urgencia.** El grado de presión de tiempo en el grupo para realizar una decisión.

Con respecto a las “características estructurales del grupo” Poole & Roth (1989b:556) señala las siguientes variables:

- a) **Cohesión.** Se refiere a si los miembros del grupo perciben al grupo como una entidad y son atraídos a ella. Si ambas condiciones se mantienen entonces la cohesión es alta, si una de las dos no aparece entonces la cohesión es baja.
- b) **Concentración de poder.** Se refiere al grado de centralización del poder en uno o en pocos miembros; esto se opone a que el poder sea compartido entre los miembros.
- c) **Conflicto.** Grado en que los miembros del grupo estuvieron previamente involucrados en choques o conflictos. Los rangos son: ningún conflicto o continuamente en conflicto.
- d) **Tamaño.** Se refiere al número de miembros del grupo que toma la decisión.

La parte inferior del diagrama corresponde a las variables dependientes. Esta parte se compone de tres elementos: el primero de ellos, el denominado “propiedades de las rutas de decisión” incluye dos variables dependientes:

- a) **Unitariedad.** Es el grado en que una ruta de decisión se adecua a una secuencia unitaria. Entre más alto es este valor más se acerca a la secuencia unitaria; valores bajos indican que se aleja del modelo unitario.
- b) **Orientación hacia la solución.** Es el grado en que la ruta de decisión refleja el centrarse en las soluciones opuesto a otras funciones. Altos valores indican mayor concentración en las soluciones y la exclusión de otras funciones mientras valores bajos indican un foco más balanceado en los problemas y en las soluciones.

El segundo elemento corresponde a “complejidad” de la decisión, consiste en cuatro variables:

- a) **Reciclaje.** Se refiere al número de veces que las rutas de decisión se reciclan, es decir, repiten funciones previamente realizadas.
- b) **Número de fases.** Corresponde al número total de fases distintas. Esto refleja la complejidad de las rutas de decisión.
- c) **Número de Actos.** Se refiere a la amplitud de la ruta de decisión, medida por el número total de interacciones.
- d) **Cantidad de conflicto.** Número total de choques entre los miembros.

El tercer elemento se refiere al grado de desorganización. Esto refleja, de un modo u otro, las condiciones que hacen difícil que el grupo organice su trabajo. Finalmente el último elemento se refiere a las “proporciones”. Se trata del tiempo dedicado a cada una de las actividades de decisión del grupo. Esto refleja cómo los factores contingentes cambian las prioridades de los miembros y su énfasis.

Finalmente qué es lo que aporta en particular el Modelo de Contingencia y en general los Modelos de desarrollo de decisiones:

- a) Brindan conocimiento sobre cuáles son los factores (contingencias) que influyen en el desarrollo de decisiones.
- b) El conocer los factores contingentes ayuda a predecir resultados y orienta la secuencia que el grupo debe de seguir.
- c) Ayudan a reconocer que el proceso de decisión no necesariamente sigue una secuencia unitaria sino que existen múltiples rutas posibles de decisión.
- d) El conocer las distintas fases ayuda a evaluar si el proceso de grupo sigue un camino adecuado o es necesario hacer correcciones.

5.13 VARIACIONES EN LA TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN

Hasta ahora me he referido a la Teoría de la Estructuración enfocándola principalmente a explicar el proceso de toma de decisiones, en los grupos pequeños; sin embargo existen variaciones de esta misma teoría que se aplican a contextos distintos. En concreto son dos las líneas de investigación en las que ha derivado la Teoría de la Estructuración: la primera se refiere a los procesos de argumentación dentro de los grupos, especialmente la Teoría de Argumentos Persuasivos (en inglés *Persuasive Arguments Theory*, P.A.T.); véase Meyers & Seibold (1990) y la segunda línea se refiere a la influencia que tiene la tecnología en los procesos de estructuración; especialmente la Teoría de la Estructuración Adaptativa (en inglés *Adaptive Structuration Theory*), véase Poole & DeSanctis, (1990) y Poole & Holmes (1995). A continuación daré un esbozo general, exclusivamente, de la Teoría de la Estructuración Adaptativa.

5.14 TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN ADAPTATIVA

Es una aplicación de la Teoría de la Estructuración que pretende explicar cómo es que un cierto tipo de tecnología, en concreto los Sistemas de Soporte de Decisiones de Grupo (*Group Decision Support System*, **GDSS**), influye en los procesos grupales, particularmente en la toma de decisiones.

Los Sistemas de Soporte de Decisiones de Grupo, que a continuación me referiré exclusivamente con las siglas en inglés: **GDSS**, son un tipo de tecnología cuyos avances tienden a mejorar e incrementar la habilidad de los usuarios para reunir, sintetizar, organizar, monitorear y diseminar información; son herramientas computacionales diseñadas para el trabajo en equipo y que facilitan ciertos procesos grupales como es la

toma de decisiones. Poole & Holmes (1995:91) refieren que se trata de sistemas que combinan la tecnología desarrollada en tres áreas:

- a) **Comunicación.** Están incluidos la mensajería electrónica, las teleconferencias y el almacenaje y envío de información.
- b) **Tecnologías de Computación.** Incluyen sistemas de operación multiusuario, lenguajes de cuarta generación y la incorporación de gráficos.
- c) **Tecnologías de soporte de decisiones.** Incluyen el fijar una agenda, modelos de decisión como los árboles de decisión y análisis de riesgos; métodos de estructuración de grupos (técnicas Delphi) y reglas para dirigir las discusiones de grupo.

¿Por qué surgen los GDSS? Son consecuencia, entre otras razones, de las siguientes condiciones:

- a) Por la tendencia actual hacia la globalización, la forma de comunicarse y de tomar decisiones ha cambiado; las empresas, en particular, han ampliado su área de influencia en puntos geográficos cada vez más distantes, esto implica coordinar las actividades en lugares muy apartados, en tiempos que no necesariamente son coincidentes. Es decir, se requiere realizar actividades en forma sincrónica (en un mismo tiempo, un ejemplo sería la “teleconferencia”) y en forma asincrónica (en tiempos distintos, el ejemplo sería el correo electrónico). Los canales de información se han incrementado y se han diversificado: ejemplo de esto es Internet. El volumen de información que, potencialmente requieren las empresas para tomar decisiones, ha obligado a éstas a invertir en tecnología, como es el caso de los GDSS.

- b) Porque existen las condiciones técnicas y de desarrollo de software suficientes para estimular la tendencia a la globalización: mayor accesibilidad a las redes de información; hardware y software que permita el almacenaje y procesamiento de cantidades más grandes de información, el envío de imágenes y sonidos así como de gráficos y software diseñado expresamente para el trabajo en grupo.
- c) Por considerar que el trabajo en grupo es un factor esencial para el desarrollo de las empresas. Esto obedece al principio de que el todo es más que la suma de las partes. Para tal efecto se han creado herramientas informáticas que no solamente faciliten la tarea individual sino que atiendan a las necesidades de los grupos.

¿Qué es lo que aportan los GDSS al proceso de toma de decisiones? Poole & DeSanctis (1990:174) refieren que la meta fundamental de los GDSS es “dar soporte a las actividades de trabajo colaborativo tales como creación de una idea, intercambio de mensajes, planeación de proyectos, preparación de documentos, creación de productos mutuos, planeación conjunta y toma de decisiones. Por su parte, Poole & Holmes (1995:92-94) sostienen que los GDSS:

- a) Mejoran los procesos de toma de decisión que resultan en decisiones más efectivas.
- b) Proveen medios adicionales para compartir información. Ejemplo de esto sería las pantallas gigantes que permiten a los miembros en una reunión mostrar información común: listado de ideas y la evaluación de las mismas.
- c) Aumentan la participación de los miembros. Cada integrante de la reunión cuenta con un teclado por el que puede introducir libremente

y en forma anónima, información oportuna, le permite hacer aportaciones apoyando o criticando ideas. La intervención es individual o puede ocurrir simultáneamente con otros miembros del grupo sin necesidad de esperar turno o someterse a autoridad alguna. Todo esto fomenta una mayor participación de aquellos miembros con menos poder o menos extrovertidos.

- d) Agilizan el proceso de toma de decisiones al fluir la información libremente y al contar cada miembro con la información relevante actualizada.
- e) Potencialmente aumentan la habilidad de los grupos para enfrentar tareas de procesamiento de información más complejas. Permite, en forma fácil y rápida, recolectar y analizar información útil para los modelos de decisión.
- f) Tienen el potencial de aumentar la habilidad del grupo para estructurar y administrar su trabajo. El GDSS facilita el uso de procedimientos estructurados. Es decir, automatiza procedimientos como sería la entrada de datos, su difusión y evaluación. El GDSS, afirman Poole & DeSanctis (1990:175):

No es solamente un canal de comunicación adicional para el grupo. El GDSS también provee patrones de comunicación, métodos de decisión y secuencias alternativas para realizar el trabajo de grupo. Como tales, estas tecnologías no solamente crean y aumentan enlaces de comunicación entre los individuos sino que proveen formas alternativas para realizar el trabajo de grupo – caminos de decisión diferentes, nuevos mecanismos de influencia, resolución de conflictos y administración sistemática de ideas.

¿Por qué el nombre de Teoría de la Estructuración Adaptativa (T.E.A.)? Para entenderlo se debe de explicar qué se entiende por “adaptativa”. Se refiere, particularmente, a la forma como los usuarios utilizan la tecnología, al contexto en que se realiza y a los efectos que tiene. Es decir, en forma más específica e ilustrativa, diré que lo “adaptativo” contempla cómo se usa la tecnología, adecuada o inadecuadamente; los problemas que tiene el usuario para apropiarse de dicha tecnología y su aplicación y finalmente las repercusiones que tiene el uso de esta tecnología en la forma de realizar las prácticas sociales (¿Qué estructuras nuevas introduce?). Ejemplos de prácticas sociales son el tomar decisiones, el hacer una votación para decidir algo, el realizar el trabajo, el socializar, el bromear, el establecer las relaciones de poder y *status*.

Algunas de estas prácticas sociales son afectadas por el uso de la tecnología; por ejemplo, durante una discusión, cuando se están evaluando las ideas presentadas por los miembros del grupo, no es lo mismo hacerlo en forma directa que hacerlo en forma anónima. Esta situación ayuda a que los miembros con menor poder puedan hacer aportaciones libremente e incluso criticar sin personalizar sus intervenciones. El GDSS permite esto; por lo tanto la Teoría de la Estructuración Adaptativa pretendería, en este caso, estudiar cómo es que la utilización del GDSS afecta la forma como tradicionalmente se introducen ideas para discusión y los procedimientos para evaluarlas.

Ahora bien para poder realizar lo anterior debe de tenerse en cuenta el contexto en que se desarrolla la tecnología y el contexto en que dicha tecnología es aplicada. Poole & DeSanctis (1990) previenen contra los riesgos de descontextualizar a la tecnología, afirman que “...cualquier tecnología es usada en un contexto específico, para propósitos particulares, con usuarios particulares, en lugares particulares y sujeta a problemas particulares. La adaptación a estos contextos frecuentemente altera la

naturaleza de la tecnología...” (p.178). Afirman que “el contexto es ‘construido’ dentro de los procesos sociales del uso de la tecnología” (p.178). Esto quiere decir que existe una correspondencia bidireccional entre la tecnología y el contexto en donde se origina dicha tecnología y entre las prácticas sociales y el contexto en que se desarrollan dichas prácticas. La tecnología surge dentro de un contexto (ambiente de globalización) que da como resultado una serie de avances tecnológicos (los GDSS) que son creados para satisfacer ciertas necesidades (p.e. criticar las ideas en forma anónima, sin personalizar); estas necesidades se originan como consecuencia de la interacción de los miembros durante las prácticas sociales. Las prácticas sociales ocurren dentro de un contexto (la empresa, el grupo religioso, la familia) que determina la forma como se llevan a cabo dichas prácticas. El grupo a su vez genera una serie de estructuras que regulan la interacción. A través de la interacción es que los grupos tienen la posibilidad de aplicar las estructuras o modificarlas y de esta forma influir en las instituciones en las que están insertos. Asimismo los miembros al interactuar requieren de herramientas que faciliten su tarea, adoptan tecnología y la aplican; en este sentido influyen en la tecnología para que se diseñen instrumentos que cubran sus necesidades y, cabe la posibilidad, de que el uso que se hace de la tecnología altere la forma como se realizan las prácticas sociales.

Poole y DeSanctis (1990) resumen el impacto que tiene la tecnología al afirmar lo siguiente:

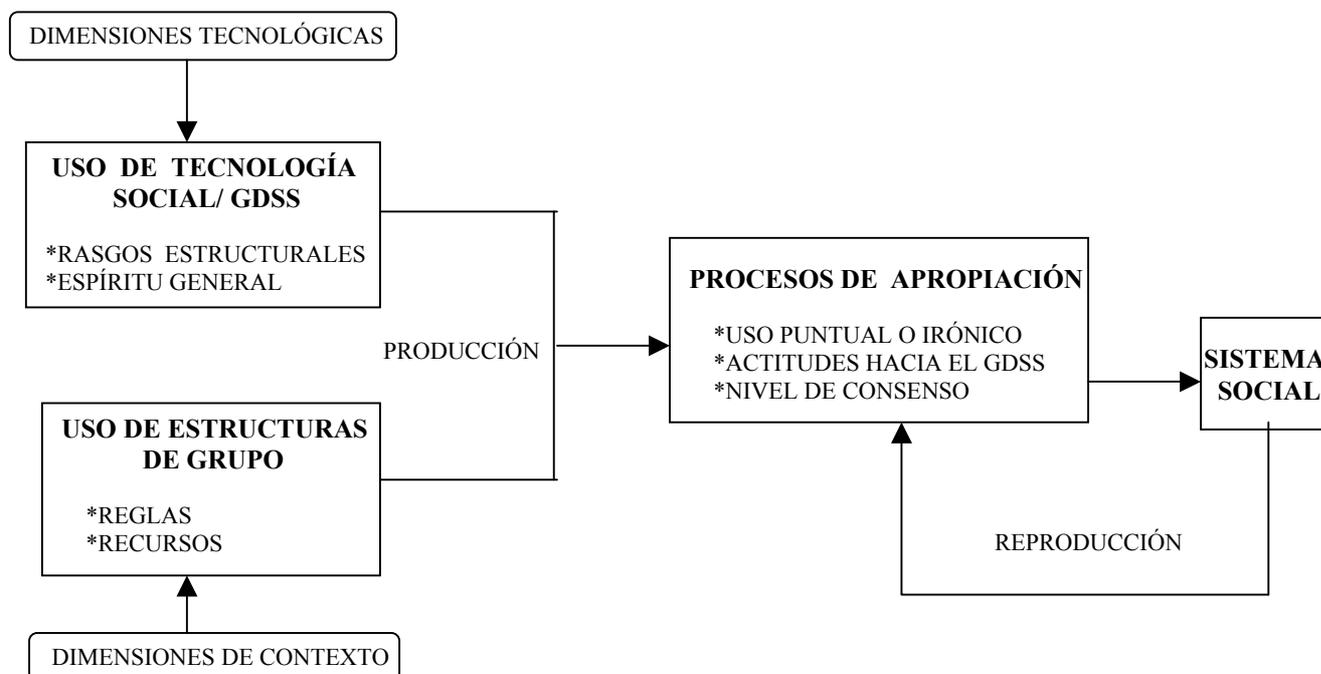
- a) Existe una compleja interacción entre las tecnologías y los usuarios. La tecnología modela al usuario y el usuario modela la tecnología ejerciendo cierto grado de control sobre su uso y sentido en la acción social. El usuario y la tecnología están fundidos en una unidad operativa de tal forma que es difícil decir dónde termina uno y dónde empieza el otro. Señalan que “...los usuarios constituyen y dan sentido a las tecnologías” (p.178).

b) Las tecnologías deben ser evaluadas por el impacto social que tienen. Poole & DeSanctis (1990:179) afirman que “lo importante en determinar los efectos de los GDSS no está en el hardware o en el software por sí mismos sino en las estructuras que esta tecnología promueve en el grupo” y añaden que una teoría que explique los efectos tecnológicos debe considerar:

- 1) La naturaleza de la tecnología y las estructuras que provee.
- 2) El contexto y las estructuras que dicho contexto aporta. Así como los factores que influyen en el uso y reproducción de estructuras.
- 3) La naturaleza de los procesos de estructuración: Es decir, la forma como los usuarios apropian y reproducen las estructuras.

Con respecto al proceso de estructuración, Poole & DeSanctis proponen el siguiente esquema:

PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN ADAPTATIVA



TOMADO DE POOLE & DESANCTIS (1990:182), CORRESPONDE A LA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN ADAPTATIVA.

Por dimensiones tecnológicas entiende aquellos factores que, con respecto al diseño del GDSS, pudieran influir en la interacción del grupo. Poole & DeSanctis (1990:183) citan los siguientes:

- a) El tipo de soporte, si es para reuniones cara a cara o en cambio para reuniones dispersas. Esto determina la calidad de la comunicación en el grupo. Afirma que cuando se trata de reuniones dispersas el GDSS pudiera ser el único canal de comunicación disponible; esto reduciría la riqueza de la información transmitida.
- b) El nivel de sofisticación del GDSS. Hay tres niveles, el primer nivel está enfocado a eliminar las barreras comunes de comunicación. La comunicación se realiza a través de pantallas gigantes, sistemas que garantizan la entrada anónima de ideas, el intercambio de mensajes electrónicos entre los miembros. El segundo nivel provee una mayor estructuración a través de modelos de decisión y técnicas de decisión de grupos y el tercer nivel se caracteriza por patrones de comunicación de grupos inducidos por el propio ordenador, ayuda en la selección e implementación de reglas que deberán ser aplicadas durante la comunicación interpersonal.
- c) Grado de estructura. El uso de los GDSS por parte del grupo está determinado por el grado en que dicho sistema impone procedimientos en el grupo.
- d) Nivel de control que tienen los miembros sobre el sistema. Algunos sistemas están diseñados para ser usados directamente mientras que otros requieren de un facilitador o líder que administre su uso.

- e) El tipo de soporte ya sea para reuniones asincrónicas o sincrónicas.

Cuando los miembros están reunidos en un mismo tiempo de alguna forma se regula la interacción. En reuniones asincrónicas, como es una tele-conferencia el sistema es el que debe de regular la interacción.

En cuanto a las dimensiones de contexto. Poole & DeSanctis incluyen dos dimensiones: a) la naturaleza de la tarea del grupo, es decir, el grado de dificultad, las acciones que se necesitan realizar para llevarla a cabo y b) el grado de acuerdo en los valores. En la medida en que los miembros estén de acuerdo en las normas y en los procedimientos. En cuanto a mayor es el acuerdo en los valores las posibilidades de conflicto son minimizadas y el grupo idealmente puede enfocarse a optimizar la ejecución de sus tareas.

En el apartado de “Uso de Tecnología Social/ GDSS”, están incluidos: el espíritu general y los rasgos estructurales. El primero consiste en la meta general por la que la tecnología fue creada; también comprende las actitudes que la tecnología promueve y es el principio general que da coherencia, que mantiene juntos una serie de reglas y recursos. Los rasgos estructurales, en cambio, son las reglas o recursos específicos que operan en el grupo; se refiere a la aplicación de la tecnología; al uso que se le da.

El “uso de estructuras de grupo” comprende las reglas y los recursos que el grupo utiliza para interactuar; debe de recordarse que algunos de ellos provienen del contexto y otros son generados por el propio grupo.

En cuanto al proceso de apropiación. Debe de recordarse que se relaciona al modo como el grupo usa, adapta y reproduce una estructura. Poole & DeSanctis (1990:184) señalan dos usos (el puntual y el irónico) que se le dan a la tecnología. Estos tienen que

ver con el modo como la tecnología es apropiada por los miembros. Esto ocurre en cuatro situaciones:

- 1) El grupo utiliza la tecnología de tal forma que se ciñe tanto al espíritu por la que fue creada como a los procedimientos que llevan a cumplir con este objetivo. Por ejemplo es el caso del GDSS diseñado para promover la participación de los miembros, en este caso el grupo deberá adherirse al pie de la letra a los procedimientos.
- 2) El grupo puede actuar en forma consistente con el espíritu de la tecnología pero cambiar o reinterpretar las operaciones. Siguiendo con el GDSS sería utilizar un procedimiento manual de hacer los votos en vez de hacerlo a través del sistema.
- 3) Se puede dar el caso de violar el espíritu de la estructura pero retener sus operaciones o usarlas en formas no intencionales. Por ejemplo usar la mayoría de votos para intimidar a otros miembros para que lleguen a un acuerdo.
- 4) Puede ocurrir también que tanto el espíritu como las operaciones sean alterados. Sería el caso de un gerente que realiza una votación con la finalidad de identificar disidentes y presionarlos para que se adhieran a una postura.

Dentro del proceso de apropiación también intervienen las actitudes hacia el GDSS y el grado de consenso en el grupo. El primero se refiere a la satisfacción o desagrado que el grupo tiene al usar esta tecnología y el segundo es nivel de acuerdo entre el grupo para utilizar esta tecnología.

5.15 CRÍTICAS A LA TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN

A continuación señalaré algunas de las debilidades que presenta la Teoría de la Estructuración; asimismo se indicarán algunas de las propuestas que faltan por realizar para que la Teoría de la Estructuración avance.

- a) La Teoría de la Estructuración, tal y como es presentada, adolece de un excesivo tecnicismo. Es decir, requiere de un período de iniciación que ayude a comprender la terminología empleada.
- b) Excesiva dependencia del pensamiento de Giddens. Considero necesario que la propuesta hecha por Poole y sus colegas debe ser esencialmente comunicativa. Es decir, debe de partir desde el punto de vista de la comunicación, y no necesariamente ser una derivación del pensamiento sociológico. Una teoría de la comunicación debiera crear su propia conceptualización y proponer métodos originales de análisis.
- c) La Teoría de la Estructuración se enfrenta a la persistencia de las estructuras a través del tiempo. Poole et al. (1983) refieren que al estar las estructuras constantemente en un proceso de producción y reproducción hace que las estructuras sean una dualidad que difícilmente pueda ser aprehendida; el asunto se complica si se considera que dentro del proceso de estructuración se involucran tanto a nivel micro el comportamiento como a nivel macro las instituciones y que este proceso continuo de “renovaciones” se puede proyectar en forma indefinida lo que llevaría a un caos o en el mejor de los casos a largas e interminables series de estudios que abarcaran un o dos aspectos de un proceso mayor pero que implicarían en todo momento una investigación que logre mantener la continuidad y la consistencia.

- d) Es difícil la investigación de las estructuras debido a su naturaleza, a su origen y a la forma como se presentan. Poole (1999) refiere que las estructuras generalmente deben su existencia y operación al comportamiento de los miembros. En algunos casos son fácilmente identificables en otros no, por ejemplo cuando provienen de la configuración de roles y posiciones. En ocasiones se presentan en forma aislada pero frecuentemente varias estructuras alternativas deben ser consideradas para explicar el mismo comportamiento. El riesgo consiste en que es posible el que haya, en un grupo dado, un número grande de estructuras, simultáneamente en juego. Esto provocaría que el investigador necesitara seleccionar *a priori* una serie de estructuras en las cuales enfocarse. Esto acarrearía el riesgo de ignorar en forma inadvertida otros procesos estructurantes que tuvieran mayor impacto.
- e) Otra de las críticas es la circularidad en el estudio de los grupos. Es decir, el centro de atención son las estructuras, los procesos de producción y reproducción así como la apropiación de estructuras. Se refiere normalmente a procesos internos. El contexto se vislumbra como fuente de recursos y estructuras y cómo afectan al interior del grupo sin embargo no se contemplan los procesos de interacción entre grupos.

Ahora bien, Poole et al. manifiestan una preocupación, no solamente por crear una Teoría de la Estructuración aplicada a la comunicación sino que se plantean seriamente qué es lo que falta por investigar. Con respecto a este punto quiero citar seis puntos que aparecen en Poole et al.(1996:125-126) y que corresponden a problemas que existen en el análisis de la estructuración.

- a) Debe desarrollar un buen análisis de cómo funciona el sistema en donde se identifiquen “los nexos causales que caracterizan la operación del sistema y de los mapas interpretativos de los miembros”.
- b) Debe identificar el ordenamiento de las estructuras relevantes que son usadas para formar el sistema. Aquí se involucran tanto las estructuras activas como potenciales.
- c) Debe identificar los movimientos estructurantes y los procesos por medio de los cuales los agentes se apropian de las estructuras produciéndolas y reproduciéndolas en la actividad.
- d) Debe aclarar la mediación de una estructura con las otras, así como explicar las contradicciones entre las estructuras y sus roles dentro del proceso estructural.

Finalmente para concluir este capítulo quiero decir que la **Teoría de la Estructuración en la Comunicación de Grupos Pequeños** tal y como la formulan Poole y sus colegas presenta las siguientes características:

- a) Es una teoría que depende del pensamiento de Giddens, en especial, en lo que se refiere a la Teoría de la Estructuración. Esto implica, entre otras consecuencias, que su posición sea opuesta al funcionalismo y a la fenomenología. Por ejemplo considera que las estructuras no son un elemento fijo, no son un objeto estático. Sino que deben ser estudiadas en cuanto al proceso continuo por el cual son creadas y modificadas. Con respecto a la fenomenología, rechaza la interpretación, en especial al subjetivismo.
- b) El mérito de la Teoría propuesta por Poole y sus colegas no reside en la originalidad de sus argumentos sino en haber adecuado las ideas de Giddens a un contexto particular: la comunicación de grupos.
- c) La Teoría de la Estructuración se caracteriza por las siguientes aportaciones:
 - a) destaca la importancia de la acción en la producción y reproducción de estructuras además de indicar que existen condiciones desconocidas y consecuencias no intencionales que limitan la actividad humana; b) reconoce el rol crítico que tiene la acción en la formación de grupos y en analizar a los grupos dentro de los procesos que determinan su estabilidad y su cambio; c) centra el análisis en la interacción de los miembros y en los modos de apropiación de las estructuras; d) La Teoría de la Estructuración intenta conciliar dos dilemas que tradicionalmente han habido en investigación: el primero es el enfoque macro vs. el micro; el macro consiste en analizar el fenómeno como un todo por ejemplo, se estaría hablando a nivel de

institución, de sistema, de estructura; en cambio el enfoque micro estudia la parte de ese todo, en este caso se trata de los individuos, de sus acciones y de la forma como utilizan las estructuras. No consiste en centrarse en uno de los enfoques sino en aceptar la interrelación entre ambos, cómo uno posibilita al otro y viceversa. El segundo dilema es la estabilidad vs. el cambio, se refiere a los dos extremos, por un lado la tendencia, por considerar que la realidad existe como algo fijo, algo ya dado y por el otro, afirmar que las cosas se encuentran en continuo cambio en un proceso que nunca termina. Esto se ve más evidente en la postura de la Teoría de la Estructuración con respecto a las estructuras. Las considera como una dualidad, como algo que es producido y reproducido; están ahí pero también son susceptibles de modificarse. Los miembros de un grupo interactúan a través de las reglas pero al interactuar posibilitan que continúen dichas estructuras o se cambien.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1) Considero que el estudio de las teorías de la comunicación de grupo requiere, entre otros aspectos, revisar minuciosamente qué es un grupo y cuáles son sus características; analizar cómo ha sido estudiado y cuál ha sido su contexto; además es necesario definir qué se entiende por teorías de la comunicación, específicamente las teorías de la comunicación de grupo, caracterizarlas de tal manera que se conozcan sus alcances y limitaciones así como su metodología.
- 2) Con respecto a qué es un grupo, dada la amplitud y variedad de definiciones, considero que no existe el enfoque único que contenga la verdad absoluta; el grupo, como fenómeno, es tan complejo que no existe una definición que pueda abarcarlo en su totalidad; cada autor, de acuerdo a su propia perspectiva, propone formas nuevas de conocer al grupo a partir de una o varias de sus características; se trata de versiones parciales de la realidad.
- 3) Es evidente, por la serie de modelos y propuestas de clasificación que emplean tanto investigadores de comunicación de grupos como de comunicación organizacional, que el concepto de PARADIGMA ha sido útil para ordenar los distintos trabajos teóricos y para distinguir tres formas, bien diferenciadas, de realizar una investigación: el funcionalista, el interpretativo y el crítico. Se refieren, no solamente al “estilo” de cómo se hace el estudio, sino a todo el fundamento filosófico que los respalda; determina cómo se conoce y desde qué punto de vista y esto, en la práctica, supone, entre otras cosas, que se aplique una metodología u otra.
- 4) También es cierto que aunque el concepto de paradigma ha sido útil para una serie de investigadores sin embargo existen algunos otros autores que se oponen a él y proponen conceptos alternativos “más flexibles”, como es el caso de “discurso”; la utilización de este término está más acorde con la situación actual de los estudios de

comunicación en cuanto a que permite reconocer que hay múltiples voces y cada una de ellas corresponde a un punto de vista diferente con respecto a un mismo fenómeno. Cada una de estas voces influye y es influida por las demás, por lo que, hablar de diferentes discursos es un intento por identificar las pequeñas sutilezas que hacen que una voz o un punto de vista sea distinto al otro y no se confunda con él. Es pretender encontrar la diferencia que hace la diferencia más que intentar encajar un texto en una determinada categoría.

- 5) Considero, con base en las lecturas y en el material revisado para elaborar esta tesis, que la Comunicación, además de ser una disciplina que pertenece a las ciencias sociales, en lo que se refiere al estudio de grupos, ha demostrado un cierto grado de madurez y contar incipientemente con una comunidad científica en los términos de Kuhn. Prueba de esto son los estudiosos en esta área; las propuestas teóricas que se han realizado; las investigaciones de campo y la existencia de publicaciones especializadas en este tema. El nivel de madurez alcanzado también implica la necesidad de que se reconozca que la comunicación de grupos es una área de conocimiento independiente de la sociología, la psicología social o la antropología; no es una extensión de ellas, difieren esencialmente en el concepto de comunicación: como objeto de estudio o, en cambio, como una perspectiva a partir de la cual se realiza el análisis. No es lo mismo investigar a la comunicación como un fenómeno que ocurre en los grupos; esto supondría considerarla como un objeto que puede ser analizado desde diferentes enfoques (psicológico, sociológico, administrativo); todo esto es distinto a analizar a los grupos desde la perspectiva de la comunicación. En este caso el objeto de estudio no es la comunicación misma sino el grupo que es analizado desde un enfoque comunicativo.

- 6) Académicamente, no es justificable afirmar que, dentro de las ciencias sociales en general y particularmente en Comunicación, no existen TEORÍAS, principalmente si se toma en cuenta que hay, por así llamarlas, “propuestas teóricas”, y en esto incluyo al menos las dos teorías estudiadas en esta tesis: la **Teoría Funcional en la Toma de Decisiones de Grupo** y la **Teoría de la Estructuración en la Comunicación de Grupos Pequeños**, que tienen capacidad de describir los fenómenos a los que hacen referencia, que tienen consistencia lógica, que han desarrollado un nivel de generalidad suficiente para aplicarse a diversos contextos, que tienen capacidad para generar nuevas interrogantes y que cuentan con la parsimonia necesaria para hacerlas comprensibles. Es cierto también que, en sentido estricto, no cubrirían en rigor con el calificativo de “científicas” principalmente porque su desarrollo no es equiparable al de las ciencias exactas porque no logran la consistencia deseada en la predicción de resultados, porque no controlan todas las variables del fenómeno a estudiar o porque no siempre es posible hacer repeticiones en la experimentación. Todo esto no se debe a la incompetencia de los investigadores en comunicación sino a las características propias de muchos de los objetos de estudio. Por ejemplo, en el caso de estas dos teorías, el objeto de estudio es el proceso de toma de decisiones en los grupos pequeños. Ahora bien, el hecho de no ajustarse a la definición de teoría científica no resta la posibilidad de que también sea una TEORÍA.
- 7) Considero que las teorías son construcciones que indican formas de describir y explicar la realidad y de darle un significado. Las teorías no surgen en un vacío sino que tienen una relación directa con la realidad, surgen a partir de la realidad y ésta es explicada a partir de las teorías.

- 8) Las teorías de comunicación de grupos, estudiadas en esta tesis, se caracterizan en que: a) surgen como consecuencia de la acumulación de conocimientos y de investigaciones previas, entre las que destacan las aportaciones de la psicología social, la sociología y de otras áreas de comunicación: principalmente comunicación humana; esto no significa que no haya conocimientos nuevos, propios de la comunicación de grupo, que son fruto de investigaciones empíricas; b) El hecho de tener como objeto de estudio los grupos de trabajo y en especial la toma de decisiones hace que estas dos teorías puedan ubicarse tanto en la comunicación de grupos como en la comunicación organizacional; esto supone poder compartir el marco teórico y participar de la problemática, metodología y formas de investigación de una especialidad y de otra; c) son lo suficientemente generales para ser aplicadas a otro tipo de grupos, no solamente los grupos de laboratorio o de trabajo sino grupos naturales como la familia y en otros procesos distintos a la toma de decisiones como la negociación, la participación y la adaptación. Un ejemplo de esto es la Teoría de la Estructuración Adaptativa que se aplica al proceso de adaptación de nueva tecnología.
- 9) Las teorías de comunicación presuponen y les sirve como fundamento: a) una teoría del conocimiento o **epistemología**, es decir, cómo conocemos lo que conocemos; b) un concepto general de la realidad y del entorno (**ontología**), por ejemplo el concepto: de comunicación, de grupo, de organización; c) las implicaciones de valor o **axiología**, en cuanto al uso que se le da a la teoría; la ideología que obedece y en cuanto a las consecuencias éticas de su aplicación.
- 10) La Teoría Funcional desarrollada por Gouran y sus colegas es una propuesta teórica, que deriva del funcionalismo y que pertenece a las teorías generales junto con la Teoría de la Estructuración. Tiene como objeto de estudio el proceso de toma de

decisiones en los grupos pequeños. Se basa en la interacción y sus consecuencias y pretende explicar la relación entre la comunicación y la forma como los grupos toman decisiones de calidad; persigue demostrar que los grupos tienen una probabilidad más alta de alcanzar decisiones efectivas cuando ocurre bajo circunstancias en donde la comunicación sirve para asegurar que los requerimientos esenciales de la tarea son satisfechos.

11) El elemento central de la Teoría Funcional son las funciones; la utilización de éstas supone hacer frente a una serie de dificultades, entre las que destacan: a) la necesidad de definir con precisión en qué consisten las funciones; b) tener que restringir la investigación exclusivamente en aquellas funciones que de antemano fueron acordadas que serían observadas y evaluadas de tal forma que todas ellas que no encajen en ese programa previo quedan descartadas para el análisis; c) la identificación de las funciones supone que un grupo de observadores esté plenamente capacitado y que haya uniformidad en los criterios de selección, de tal forma que no haya sesgos por motivos de apreciación; d) normalmente las funciones no se presentan en forma aislada sino que una acompaña a otra; también es usual que se evalúe la frecuencia en que se presentan y no las cualidades de esa función, por lo que es necesario diseñar estrategias que tomen en cuenta estas situaciones.

12) La Teoría de la Estructuración, desarrollada por Poole y sus colegas, es una propuesta teórica, que deriva de las ideas del sociólogo inglés Anthony Giddens; pretende demostrar cómo los procesos de comunicación afectan los resultados de grupo. Recibe ese nombre porque, a diferencia de otras teorías como el estructuralismo o el funcionalismo, centra su atención no solamente en las estructuras sino en el proceso en el que se generan las estructuras y cómo se

relacionan una con otra. Es decir, en el modo como los sistemas son producidos y reproducidos durante la interacción. A esto se le llama proceso de estructuración.

- 13) A diferencia de la Teoría Funcional que centra su análisis en las funciones, la Teoría de la Estructuración lo hace en las prácticas sociales; considera las variaciones en las prácticas grupales y en los procesos que determinan su variabilidad o su estabilidad. Las prácticas sociales constituyen la unidad básica del análisis estructural.
- 14) Por sus características, la Teoría de la Estructuración, se aproxima al paradigma crítico; niega que la realidad sea algo ya dado en donde el papel del investigador consiste en descubrir las leyes que rigen determinado fenómeno (propio del funcionalismo); también está en contra de la hermenéutica, la interpretación y el subjetivismo y en cambio hace énfasis en las implicaciones de poder que tiene el conocimiento y la acción humana.
- 15) Finalmente quiero terminar esta tesis proponiendo las siguientes líneas de acción:
 - a) Asumir que existen diferentes enfoques y cada uno de ellos se aproxima a la verdad desde una perspectiva particular.
 - b) Con respecto al enfoque interpretativo: es necesario que la Comunicación tienda hacia la matematización; de tal forma que se consiga la objetividad deseada, se evite la vaguedad en la conceptualización, se determine en forma precisa cómo influye una variable en otra; se estandaricen los procedimientos.
 - c) Con respecto al enfoque científico: debe de abrirse a reconocer que existen otras formas de conocimiento, por ejemplo el intuitivo que también es capaz de aportar información válida y objetiva; igualmente debe de pensarse que hay métodos cualitativos que siguen

procedimientos formales y que bien pueden complementar a los métodos cuantitativos.

- d) Una posible solución consistiría en la aplicación de métodos que combinen tanto lo cualitativo como la cuantitativo y métodos multiteoréticos; es decir, que aborden un mismo fenómeno desde varias perspectivas.
- e) Con respecto a las teorías de la comunicación de grupos, es necesario y urgente ampliar el estudio a otro tipo de grupos y procesos. La investigación se ha centrado primordialmente a grupos pequeños de laboratorio y en procesos como la toma de decisiones por lo que se requiere mayor apertura.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, Terre H.; Plax, Timothy G. (1999). "Group communication in the formal educational context" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.493-515). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Allen, Terre H.; Plax, Timothy G. (2002). "Exploring consequences of group communication in the classroom: unraveling relational learning" en Lawrence R. Frey (Ed.). *New directions in group communication*. (pp. 219-234). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Anderson, Carolyn M.; Riddle, Bruce L.; Martin, Mathew M. (1999). "Socialization processes in groups" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.139-163). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Anzieu, D.; Martin, J. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Allen, Myria Watkins; Gotcher, J. Michael; Seibert, Joy H. (1993). "A decade of organizational communication research: journal articles 1980-1991" en Stanley Deetz (Ed.). *Communication yearbook 16*. (pp.252-330). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Alvesson, M.; Deetz, S. (1996). "Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies" en S.R. Clegg; C. Hardy; W.R. Nord. (Eds.). *Handbook of organization studies*. (pp.191-217). Londres: SAGE Publications, Inc.
- Badía, L.; Berrio, J. (1997). "Les teories de la comunicació a Catalunya: tendències d'investigació" en J. Berrio (Dir.). *Un segle de recerca sobre comunicació a Catalunya*. (pp. 151-297). Bellaterra (Barcelona): Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bales, Robert F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison Wesley.
- Bales, Robert F. (1999). *Social interaction systems. Theory and measurement*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bales, Robert F.; Cohen, S.P. (1979). *SYMLOG: A system for the multiple level observation of groups*. Nueva York: Free Press.
- Banks, S.P.; Riley, P. (1993). "Structuration Theory as an Ontology for Communication Research" en Stanley A. Deetz (Ed.). *Communication Yearbook 16*. (pp.167-196). Newbury Park, California: SAGE Publications.
- Bantz, Charles R. (1983). "Naturalistic research traditions" en Linda L. Putnam; Michael E. Pacanowsky (Ed.). *Communication and organizations. An*

- interpretive approach.*** (pp.55-71). Beverly Hills, California: SAGE Publications, Inc.
- Barge, J. Kevin; Keyton, Joann. (1994). "Contextualizing power and social influence in groups" en L.R. Frey (Ed.). ***Group communication in context. Studies of natural groups.*** (pp. 85-106). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bar-Tal, Daniel. (1990). ***Group beliefs: A conception for analyzing group structure, processes, and behavior.*** Nueva York: Springer-Verlag.
- Berger, Charles R. (1991). "Communication theories and other curios" en ***Communication Mongraphs***, Vol. 58, 101-113.
- Berlo, David K. (1982). ***El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y a la Práctica.*** (13ª Reimpresión). Buenos Aires: El Ateneo.
- Bertalanffy, Ludwig von. (1973). ***General system theory: foundations, development, applications.*** (4ª Edición). Nueva York: George Braziller.
- Berteotti; Carol R.; Seibold, David R. (1994). "Coordination and role-definition problems in health-care teams: a hospice case study" en L.R. Frey (Ed.). ***Group communication in context. Studies of natural groups.*** (pp. 107-131). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Best, S.; Kellner, D. (1991). ***Postmodern theory: critical interrogations.*** Nueva York: Guilford.
- Billingsley, Julie M. (1993). "An evaluation of the functional perspective in small group communication" en Stanley A. Deetz (Ed.). ***Communication Yearbook 16.*** (pp. 615-622) Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Blumer, H. (1982). ***El interaccionismo simbólico: perspectiva y método.*** Barcelona: Hora. (Edición original 1969. ***Symbolic interactionism perspective and methods.*** Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall).
- Bonito, Joseph A.; Hollingshead, Andrea B. (1997). "Participation in small groups" en Brant R. Burleson (Ed.). ***Communication Yearbook 20.*** (pp.227-261). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Bormann, Ernest G. (1983). "Symbolic convergence. Organizational communication and culture" en Linda L. Putnam; Michael E. Pacanowsky (Ed.). ***Communication and organizations. An interpretive approach.*** (pp.99-122). Beverly Hills, California: SAGE Publications, Inc.
- Bormann, Ernest G. (1996a). "Symbolic convergence theory and communication in group decision making" en Randy Y. Hirokawa; Marshall Scott Poole.(Eds.). ***Communication and group decision-making.*** (2ª Edición, pp.81-113). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Bormann, Ernest G. (1996b). *Small group communication: Theory and practice*. (Tercera Edición). Minnesota: Burgess Publishing.
- Bormann, Ernest G. (1996c). *Effective small group communication*. (6ª Edición). Minnesota: Burgess Publishing. (Edición original 1972).
- Brandstätter, Hermann; Davis, James H.; Stocker-Kreichgauer, Gisela (Eds.). (1982). *Group decision making*. (European Monographs in Social Psychology 25). Londres: Academic Press Inc.
- Brewer, Marilynn B.; Miller, Norman. (1996). *Intergroup relations*. Buckingham: Open University Press.
- Brock, Barnard L.; Howell, Sharon. (1994). "Leadership in the evolution of a community-based political action group" en L.R. Frey (Ed.). *Group communication in context. Studies of natural groups*. (pp. 135-152). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Brown, Richard H.; Goodman, D. (2001). "Jurgen Habermas' Theory of communicative action: an incomplete project" en George Ritzer; Barry Smart (Eds.). *Handbook of Social Theory*. (pp.201-216). Londres: SAGE Publications, Inc.
- Bunge, Mario. (1989). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. (2ª Edición). Barcelona: Ariel. (Edición original 1969).
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann.
- Calhoun, Craig; Karaganis, Joseph. (2001). "Critical Theory" en George Ritzer; Barry Smart (Eds.). *Handbook of Social Theory*. (pp.179-200). Londres: SAGE Publications, Inc.
- Cartwright, Dorwin; Zander, Alvin. (1990). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. (12ª Reimpresión). México, D.F.: Trillas. (Edición original 1968. *Group Dynamics: Research and theory*. Nueva York: Harper & Row Publisher).
- Casimir, Fred L. (Ed.) (1994). *Building communication theories: a socio/cultural approach*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of a theory of syntax*. Cambridge MA: MIT Press.
- Cicourel, Aaron V. (1973). *Cognitive sociology*. Harmondsworth, Middlesex, Inglaterra: Penguin Books Ltd.
- Conquergood, Dwight (1994). "Homeboys and hood: gang communication and cultural space" en L. R. Frey (Ed.). *Group communication in context. Studies of natural groups*. (pp. 23-56). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Conrad, Charles; Haynes, Julie. (2001). "Development of key constructs" en Fredric M. Jablin; Linda L. Putnam (Eds.). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods.* (pp.47-77). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Craig, Robert T. (1999). "Communication theory as a field" en *Communication Theory*, 9, 119-161.
- Cragan, John F.; Shields, Donald C. (1995). *Symbolic theories in applied communication research: Bormann, Burke and Fisher.* Nueva Jersey: Hampton Press, Inc.
- Crook, Stephen. (2001). "Social Theory and the Postmodern" en George Ritzer; Barry Smart (Eds.). *Handbook of Social Theory.* (pp.308-323). Londres: SAGE Publications, Inc.
- Dance, Frank E.X. (1970). "The 'concept' of communication" en *Journal of Communication* 20, 201-210.
- Dance, Frank E.X. (Ed.).(1982). *Human communication theory: Comparative essays.* Nueva York: Harper & Row, Publishers.
- Dance, Frank E.X. (1999). "Prolegomena to a primitive theory of human communication in human organizations" en Philip Salem (Ed.). *Organizational communication and change.* (pp.69-78). Nueva Jersey: Hampton Press, Inc.
- Dance, Frank E.X.; Larson, Carl E. (1976). *The functions of human communication: a theoretical approach.* Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Daniels, Tom D.; Spiker, Barry K. (1994). *Perspective on organizational communication.* (Tercera Edición). Dubuque (Estados Unidos de América): Brown & Benchmark Publisher.
- Deetz, Stanley; Kersten, Astrid. (1983). "Critical models of interpretive research" en Linda L. Putnam; Michael E. Pacanowsky (Eds.). *Communication and organizations. An interpretive approach.* (pp. 147-171). Beverly Hill, California: SAGE Publications, Inc.
- Deetz, Stanley; Mumby, Dennis K. (1990). "Power, discourse, and the workplace: reclaiming the critical tradition" en James A. Anderson (Ed.). *Communication Yearbook 13.* (pp.18-47). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Deetz, Stanley. (1994). "Future of the discipline: the challenges, the research and the social contribution" en Stanley Deetz (Ed.) *Communication Yearbook 17.* (pp.565-600). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Deetz, Stanley. (2001). "Conceptual foundations" en Fredric M. Jablin; Linda L. Putnam (Eds.). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods.* (p.p. 3-46). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Dewey, J. (1910). *How we think*. Boston: D.C. Heath.
- Dollar, Natalie J.; Merrigan, Gerianne M. (2002). "Ethnographic practices in group communication research" en Lawrence R. Frey (Ed.). *New directions in group communication*. (pp. 59-78). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Fisher, Aubrey B. (1978). *Perspectives on human communication*. Nueva York: Macmillan.
- Fisher, Aubrey B. (1980). *Small Group Decision Making. Communication and the Group Process*. (2ª Edición). Nueva York: McGraw Hill.
- Fisher, Aubrey B. (1982). "The pragmatic perspective of human communication: a view from system theory" en Frank E.X. Dance (Ed.). *Human communication theory: Comparative essays*. (pp. 192-219). Nueva York: Harper & Row, Publishers.
- Foucault, M. (1980). *Power/ knowledge: selected interviews and other writings 1972-1977*. Nueva York: Pantheon.
- Foucault, M. (1988). "The ethic of care for the self as a practice of freedom" en J. Bernauer; D. Rasmussen (Eds.). *The final Foucault*. (pp.1-20). Cambridge, MA: MIT Press.
- Frey, L.R. (Ed.).(1994). *Group communication in context. Studies of natural groups*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Frey, L.R. (1994a). "Call and response: the challenge of conducting research on communication in natural groups" en L.R. Frey (Ed.). *Group communication in context. Studies of natural groups*. (pp. 293-304). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Frey, L.R. (1996). "Remembering and 're-membering' a history of theory and research on communication and group decision making" en Randy Y. Hirokawa; Marshall Scott Poole.(Eds.). *Communication and group decision-making*. (2ª Edición, pp.19-51).Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Frey, L.R. (Ed.). (2002). *New directions in group communication*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Frey, L.R. (Ed.); Gouran, D.S.; Poole, M.S. (Eds. Asoc.). (1999). *The handbook of group communication theory & research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Fulk, J.; Steinfield, W.C. (Eds.).(1990). *Organizations and communication technology*. Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.

- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Giddens, A. (1977). "Functionalism: Après la lutte" en A. Giddens. *Studies in social and political theory*. (pp.96-128). Nueva York: Basic Books.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1993). *New rules of sociological method*. (2ª Edición). Stanford, California: Standford University Press.
- Gouran, D. S. (1999). "Communication in groups.The emergence and evolution of a field of study" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.3-36). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Gouran, D. S.; Hirokawa, R.Y. (1983). "The role of communication in decision-making groups: A functional perspective" en M. S. Mander (Ed.). *Communications in transition: Issues and debate in current research* (pp. 168-185). Nueva York: Praeger.
- Gouran, D.S.; Hirokawa, R.Y.(1986). "Counteractive functions of communication in effective group decision-making" en Randy Y. Hirokawa; Marshall Scott Poole.(Eds.). *Communication and group decision-making*. (pp.81-90). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Gouran, D.S.; Hirokawa, R.Y.; Julian, K.M.; Leatham, G.B. (1993). "The evolution and current status of the functional perspective on communication in decision-making and problem-solving Groups" en Stanley A. Deetz (Ed.). *Communication Yearbook 16*. (pp.573-600). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Gouran, D.S.; Hirokawa, R.Y.(1996). "Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups, an expanded view" en Randy Y. Hirokawa; Marshall Scott Poole.(Eds.). *Communication and group decision-making*. (2ª Edición, pp.55-80). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Greenbaum, Howard H.; Query, Jim L. Jr. (1999). "Communication in organizational work groups: a review and analysis of natural work group studies" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.539-564). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Vol. 1. Reason and the rationalization of society*. Boston: Beacon.

- Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action: Vol. 2. Lifeworld and system*. Boston: Beacon.
- Habermas, J. (1991). "A reply" en A. Honneth; H. Joas (Eds.) *Communicative action: Essays on Jürgen Habermas's The theory of communicative action*. (p.p. 215-264). Cambridge, MA: MIT Press.
- Haslett, Beth Bonniwell; Ruebush, Jenn (1999). "What differences do individual differences in groups make? The effects of individuals, culture, and group composition" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.115-138). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Heath, Robert L.; Bryant, Jennings. (1992). *Human communication theory and research. Concepts, contexts and challenges*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Hernández S., Roberto; Fernández C., Carlos; Baptista L., Pilar. (1998). *Metodología de la investigación*. (2ª Edición). México: McGraw Hill.
- Hirokawa, R.Y. (1983). "Group communication and problem-solving effectiveness II: An investigation of procedural functions". *Western Journal of Speech Communication*, 47, 59-74.
- Hirokawa, R.Y. (1985). "Discussion procedures and decision-making performance: A test of a functional perspective". *Human Communication Research*. Vol. 12, No.2, 203-224.
- Hirokawa, R.Y. (1988). "Group communication and decision-making performance: A continued test of the functional perspective". *Human Communication Research*. Vol. 14, No.4, 487-515.
- Hirokawa, R.Y.; Pace, R. (1983). "A descriptive investigation of the possible communication-based reasons for effective and ineffective group decision-making. *Communication Monographs*, 50, 363-379.
- Hirokawa, R.Y.; Scheerhorn, D. R. (1986). "Communication in faulty group decision-making" en Randy Y. Hirokawa; Marshall Scott Poole.(Eds.). *Communication and group decision-Making*. (pp.63-80) . Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Hirokawa, R.Y.; Poole, M.S. (Eds.). (1986). *Communication and group decision-making*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Hirokawa, R.Y.; Poole, M.S. (Eds.). (1996). *Communication and group decision-making*. (2ª Edición).Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Hirokawa, R.Y.; Salazar, Abran J. (1999). "Task-group communication and decision-making performance" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.167-191). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Homans, G.C. (1971). *El grupo humano*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires. (Edición original 1950. *The Human Group*. Nueva York: Harcourt, Brace and Company).
- Huici, Carmen. (1980). "Definición y tipos de grupo" en Carmen Huici (Dir.). *Estructura y procesos de grupo*. (Tomo 1) (pp.107-134). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Huici, Carmen. (Dir.).(1980). *Estructura y procesos de grupo*. (Tomo 1) y (Tomo 2). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Jablin, F.M.; Putnam, L.L.; Roberts, K.H.; Porter, L.W. (Eds.). (1987). *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary approach*. Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Jablin, F. M.; Putnam, L. L. (Eds.) (2001). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Janis, Irving L. (1972). *Victims of groupthink: Psychological studies of foreign policy of decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, Irving L. (1982). "Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: Theory and research perspectives" en Hermann Brandstätter; James H. Davis; Gisela Stocker-Kreichgauer (Eds.). *Group decision making*. European Monographs in Social Psychology 25. (pp.477-501). Londres: Academic Press Inc.
- Janis, Irving L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policy making and crisis management*. Nueva York: Free Press.
- Janis, Irving L.; Mann, L. (1977). *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment*. Nueva York: Free Press.
- Jensen, Arthur D.; Chilberg, Joseph C. (1991). *Small group communication. Theory and application*. Belmont, California: Wadworth Publishing Company.
- Kerlinger, F.N. (1975). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Keyton, Joann. (1999). "Relational communication in groups" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.192-222). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Krone, K.J.; Jablin, F. M.; Putnam, L.L. (1987). "Communication theory and organizational communication: multiple perspectives" en F.M. Jablin; L.L. Putnam; K.H. Roberts; L.W. Porter (Eds.). ***Handbook of organizational communication: an interdisciplinary approach***. (pp.18-40). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Kuhn, Thomas S. (1981). ***La estructura de las revoluciones científicas***. (6ª Reimpresión) México: Fondo de Cultura Económica. (Edición original 1962; ***The structure of scientific revolutions***. Chicago: University of Chicago Press).
- Kuhn, Thomas S. (1978). ***Segundos pensamientos sobre paradigmas***. Madrid: Editorial Tecnos.
- Lewin, K. (1978). ***La teoría del campo en la ciencia social***. Buenos Aires: Paidós. (Edición original: 1951. ***Field theory in social science***. Nueva York: Harper & Brothers).
- Littlejohn, Stephen W. (1978). ***Theories of human communication***. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Mabry, Edward A. (2002). "Group communication and technology: rethinking the role of communication modality in group work and performance" en Lawrence R. Frey (Ed.). ***New directions in group communication***. (pp. 285-298). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Mander, M.S. (Ed.). (1983). ***Communications in transition: Issues and debate in current research***. Nueva York: Praeger.
- Mander, M. S. (1983a). "Communication theory and history" en M.S. Mander (Ed.). ***Communications in transition: Issues and debate in current research***. (p.p.7-19). Nueva York: Praeger.
- Martin, J.N. & Nakayama, T. (1999). "Thinking dialectically about culture and communication" en ***Communication Theory***, 9, 1-25.
- McGrath, Joseph Edward. (1984). ***Groups, interaction and performance***. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Meyers, Renee A; Seibold, David R. (1990). "Perspectives on group argument: A critical review of Persuasive Arguments Theory and an alternative structurational view" en James A. Anderson (Ed.). ***Communication Yearbook 13***. (pp.268-302). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Miller, Gerald R.; Sunnafrank, Michael J. (1982). "All is for one but one is not for all: a conceptual perspective of interpersonal communication" en Frank E.X. Dance (Ed.). ***Human communication theory: Comparative essays***. (pp.220-242). Nueva York: Harper & Row, Publishers.
- Miller, Katherine. (2001). "Quantitative research methods" en Fredric M. Jablin; Linda L. Putnam (Eds.). ***The new handbook of organizational communication***.

Advances in theory, research and methods. (p.p.137-160). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Moragas, M. de (1981). *Teorías de la comunicación*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Morales, J. Francisco. (1985). “La teoría del intercambio social y del funcionalismo” en Carmen Huici (Dir.). *Estructura y procesos de grupo*. (Tomo 1) (pp.187-221). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Mumby, Dennis K. (1988). *Communication and power in organizations: discourse, ideology, and domination*. Norwood, Nueva Jersey: Ablex.
- Mumby, Dennis K. (1993). “Critical organizational communication studies: the next 10 years”. *Communication Monographs*, vol. 60, núm. 1, 18-25.
- Mumby, Dennis K. (1996). “Feminism, postmodernism, and organizational communication: a critical reading”. *Management Communication Quarterly*, 9, 259-295.
- Mumby, Dennis K. (1997). “Modernism, postmodernism, and communication studies: a rereading of an ongoing debate”. *Communication Theory*, vol. 7, núm. 1, 1-28.
- Mumby, Dennis K. (1998). “Organizing men: power, discourse and the social construction of masculinity(s) in the workplace”. *Communication Theory*, vol. 8, núm. 2, 164-183.
- Mumby, Dennis K. (2001). “Power and politics” en Fredric M. Jablin; Linda L. Putnam (Eds.). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods.* (p.p.585-623). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Munné, Federico. (1979). *Grupos, masas y sociedades. Introducción sistemática a la sociología general y especial*. (3ª Edición). Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Neuliep, James W. (1996). *Human communication theory. Applications and case studies*. Boston: Ally & Bacon.
- Oetzel, John G. (2002). “The effects of culture and cultural diversity on communication in work groups: synthesizing vertical and cultural differences with a face-negotiation perspective” en Lawrence R. Frey (Ed.). *New directions in group communication*. (pp. 121-137). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Papa, Michael J.; Auwal, Mohammad A.; Singhal, Arvind. (1995). “Dialectic of control and emancipation in organizing for social change: a multitheoretic study of the Grameen Bank in Bangladesh” en *Communication Theory* 5, 189-223.
- Parsons, T.; Bales, R. F.; Shills, E.A. (Eds.). (1970). *Apuntes para la teoría de la acción*. Buenos Aires: Amorrortu.

- Pavitt, Charles. (1994). "Theoretical commitments presupposed by functional approaches to group discussion". *Small Group Research*, 25, 520-541.
- Pavitt, Charles. (1999). "Theorizing about the group communication-leadership relationship. Input-process-output and functional models" en Lawrence R. Frey (Ed.); Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Assoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.313-334). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Pearce, Barnett W.; Cronen, Vernon E.; Harris, Linda M. (1982). "Methodological considerations in building human communication theory" en Frank E.X. Dance (Ed.). *Human communication theory: Comparative essays*. (pp. 1-41). Nueva York: Harper & Row, Publishers.
- Peterson, Randall S. (2002). "The group dynamics Q-sort in group communication research" en Lawrence R. Frey (Ed.). *New directions in group communication*. (pp. 79-96). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Poole, Marshall S. (1983a). "Structural Paradigms and the Study of Group Communication" en M.S. Mander. (Ed.). *Communications in transition: Issues and Debate in Current Research*. (pp. 186-205). Nueva York: Praeger.
- Poole, Marshall S. (1983b). "Decision development in small groups III: A multiple sequence theory of decision development" en *Communication Monographs*, 50, 321-341.
- Poole, Marshall S. (1985). "Task and interaction sequences: A theory of coherence in group decision-making" en R. Street; J. N. Cappella (Eds.). *Sequence and pattern in communication behavior*. (pp.206-224). Londres: Edward Arnold.
- Poole, Marshall S. (1999). "Group communication theory" en Lawrence R. Frey (Ed.); Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Assoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.37-70). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Poole, Marshall S.; Baldwin, Carolyn L. (1996). "Developmental processes in group decision making" en Randy Y. Hirokawa; Marshall Scott Poole.(Eds.). *Communication and group decision-making*. (2^a Edición, pp.215-241). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Poole, M.S.; DeSanctis, G. (1990). "Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration" en J. Fulk; C.W. Steinfield (Eds.). *Organizations and communication technology*. (pp.173-193). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Poole, M. S.; Doelger, J.A. (1986). "Developmental Process in Group Decision-Making Research" en Hirokawa, R.Y.; Poole, M.S. (Eds.). *Communication and Group Decision-Making*. (pp.35-61) Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Poole, Marshall S.; Hirokawa, Randy Y. (1996). "Introduction. Communication and group decision making" en R.Y. Hirokawa; M. S. Poole. (Eds.). ***Communication and group decision-making***. (2^a Edición).(pp. 3-18). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Poole, Marshall S.; Holmes, M. (1995). "Decision development in computer-assisted group decision making". ***Human Communication Research***. Vol. 22, No.1, Septiembre, 90-127.
- Poole, M.S.; Keyton, Joann; Frey, L. R. (1999). "Group communication methodology: issues and considerations" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). ***The handbook of group communication theory & research***. (pp.92-112). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Poole, M.S.; Roth, Jonelle. (1989a). "Decision development in small groups IV: A typology of group decision paths" en ***Human Communication Research***. Vol 15, No. 3, Primavera, 323-356.
- Poole, M.S.; Roth, Jonelle. (1989b). "Decision development in small groups V: Test of a contingency model" en ***Human Communication Research***. Vol 15, No. 4, Verano, 549-589.
- Poole, M. S.; Seibold, D. R.; McPhee, R. D. (1986). "A structural Approach to Theory-Building in Group Decision-Making Research" en Hirokawa, R.Y.; Poole, M.S. (Eds.).***Communication and Group Decision-Making***. (pp.237-264) Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Poole, M. S.; Seibold, D. R.; McPhee, R. D. (1996). "The structuration of Group Decision" en Hirokawa, R.Y.; Poole, M.S. (Eds.).***Communication and Group Decision-Making***. (2^a Edición, pp.114-146) Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Putnam, Linda L. (1982). "Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis" en ***Western Journal of Speech Communication***, 46, 192-206.
- Putnam, Linda L. (1983). "The interpretive perspective: An alternative to funcionalism" en Linda L. Putnam; Michael E. Pacanowsky (Ed.). ***Communication and organizations. An interpretive approach***. (pp.31-54). Berverly Hills, California: SAGE Publications, Inc.
- Putnam, Linda L. (1998). "Methaphors of communication and organization" en J. S. Trent (Ed.). ***Communication: views from the helm for the 21st century***. (pp.145-152). Boston: Allyn & Bacon.
- Putnam, Linda L.; Pacanowsky, Michael E. (Eds.).(1983). ***Communication and organizations. An interpretive approach***. Berverly Hills, California: SAGE Publications, Inc

- Putnam, Linda L.; Phillips, N.; Chapman, P. (1996). "Metaphors of communication and organization" en S. R. Clegg; C. Hardy; W.R. Nord (Eds.). *Handbook of organization studies*. (pp. 375-408). Londres: SAGE Publications, Inc.
- Putnam, Linda L.; Stohl, Cynthia (1996). "Bona fide groups: An alternative perspective for communication and small group decision making" en Hirokawa, R.Y.; Poole, M.S. (Eds.). *Communication and Group Decision-Making*. (2ª Edición, pp.147-178). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Putnam, Linda L.; Fairhurst, Gail T. (2001). "Discourse analysis in organizations. Issues and concerns" en Fredric M. Jablin; Linda L. Putnam (Eds.). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. (p.p. 78-136). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Reeding, W.C.; Tompkins, P.K. (1988). "Organizational communication: past and present tenses" en G. M. Goldhaber; G.A. Barnett (Eds.) *Handbook of organizational communication*. (pp. 5-33). Norwood, Nueva Jersey: Ablex.
- Ritzer, G. (1975). "Sociology: A multiple paradigm science" en *American Sociologist*, 10, 156-167.
- Ritzer, G. (1997). *Postmodern Social Theory*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ritzer, George; Smart, Barry. (Eds.). (2001). *Handbook of Social Theory*. Londres: SAGE Publications, Inc.
- Rodrigo Alsina, Miquel. (2001). *Teorías de la comunicación. Ámbitos, métodos y perspectivas*. Bellaterra (Barcelona): Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Rosenau, P. (1992). *Post-Modernism and the social sciences: insights, inroads and intrusions*. Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Saperas, E. (1992). *Introducció a les teories de la comunicació*. Barcelona: Pòrtic.
- Saperas, E. (1998). *Manual básico de teoría de la comunicación*. Barcelona: CIMS.
- Sbandi, Pio. (1990). *Psicología de grupos. Introducción a la realidad de la dinámica de grupos desde el punto de vista de la psicología social*. (Tercera Edición). Barcelona: Herder. (Edición original 1973: *Gruppenpsychologie, Einführung in die Wirklichkeit der Gruppendynamik aus sozialpsychologischer Sicht*. Munich: Verlag. J. Pfeiffer).
- Schultz, Beatrice G. (1999). "Improving group communication performance: an overview of diagnosis and intervention" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.371-394). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Seyfarth, Bryan. (2000). "Structuration theory in small group communication: A review and agenda for future research" en M.E. Roloff. *Communication Yearbook 23*. (pp.341-379). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Shaw, Marvin E. (1995). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder. (Edición original 1976: *Group dynamics*. Nueva York: McGraw-Hill Book Company).
- Shutter, Robert. (2002). "Cross-National group communication research" en Lawrence R. Frey (Ed.). *New directions in group communication*. (pp. 273-283). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Socha, Thomas J. (1999). "Communication in family units: studying the first 'group'" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.475-492). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. Nueva York: Academic Press.
- Stohl, Cynthia; Holmes, M.E. (1993). "A functional perspective for bona fide groups" en Stanley A. Deetz (Ed.). *Communication Yearbook 16*. (pp. 601-614). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Stohl, Cynthia; Walker, Kasey. (2002). "A bona fide perspective for the future of groups: understanding collaborating groups" en Lawrence R. Frey (Ed.). *New directions in group communication*. (pp. 237-252). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Tajfel, Henri (Ed.). (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder (Edición original 1981: *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press).
- Taylor, Bryan C.; Trujillo, Nick (2001). "Qualitative research methods" en Fredric M. Jablin; Linda L. Putnam (Eds.). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. (p.p.161-194). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Taylor, James R.; Flanagin, Andrew J.; Cheney, George; Seibold, David R. (2001). "Organizational communication research: Key moments, central concerns, and future challenges" en William Gudykunst (Ed.). *Communication Yearbook 24* (pp.99-137). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Turner, John C. (1981). *Intergroup behavior*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Turner, John C. (1987). *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Turner, John C.; Giles, H. (1984). "Estereotipos sociales y grupos sociales" en Henri Tajfel (Ed.). *Grupos humanos y categorías sociales*. (p.p. 171-190) Barcelona:

- Herder (Edición original 1981: *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press).
- Vendrell, Esteve. (1999). *Dinàmica de grups i psicologia dels grups*. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona.
- Weick, Karl E. (1979). *The social psychology of organizing*. (2ª Edición). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, Karl E. (1983). "Organizational communication. Toward a research agenda" en Linda L. Putnam; Michael E. Pacanowsky (Ed.). *Communication and organizations. An interpretive approach*. (pp.13-29). Beverly Hills, California: SAGE Publications, Inc.
- Weick, Karl E. (1987). "Theorizing about organizational communication" en F.M. Jablin; L.L. Putnam; K.H. Roberts; L.W. Porter (Eds.). *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary approach*. (pp.97-122). Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc.
- Welch Cline, Rebecca J. (1999). "Communication in social support groups" en Lawrence R. Frey (Ed.). Dennis S.Gouran; Marshall Scott Poole (Eds. Asoc.). *The handbook of group communication theory & research*. (pp.516-538). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Wheelan, Susan A. (1994). *Group processes. A developmental perspective*. Needham Heights, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Wyatt, Nancy (2002). "Foregrounding feminist theory in group communication research" en Lawrence R. Frey (Ed.). *New directions in group communication*. (pp. 43-56). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.