

LOS MECANISMOS DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES RURALES

Enrique Monge Quesada*

L

a comunicación es un proceso que aparece cuando dos personas interactúan entre sí. Un elemento indicador de la vida comunitaria y organizacional es la evidencia comunicativa. Este trabajo plantea algunos aspectos relativos a la comunicación en organizaciones rurales y contribuye con algunos conceptos básicos para el análisis de redes de comunicación organizacional.

UN LUGAR PARA LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

La vida de la organización depende fundamentalmente de la comunicación. La comunicación -formal e informal- se da de por sí en la acción organizacional. La calidad de las decisiones de un gerente se basa, principalmente, en la calidad de los elementos de comunicación disponibles. Por ejemplo, para responder a las preguntas que hace un empresario agrícola relativas a ¿qué producir?, ¿cómo producir? y ¿para quién producir? se requiere buena información y oportuna. También el esfuerzo común para el desarrollo rural depende de la comunicación entre diversos actores sociales. Si una organización está constituida por una persona únicamente, no utilizará la comunicación interna por ser innecesaria. Sin embargo, la comunicación externa es imprescindible para esta persona en relación con clientes y otras instancias. Dado que la mayoría de las

organizaciones por la naturaleza de sus funciones, tiene que dividir el trabajo entre su personal y coordinar acciones entre unidades organizacionales geográficamente separadas, se obliga a establecer relaciones de comunicación de diversa índole.

Una buena coordinación de actividades entre los diversos grupos de un ente social requiere de canales formales e informales en la comunicación. En la formal se transmiten órdenes e información, solicitudes y pedidos, aclaraciones y dudas. También, se dispone de retroalimentación. Podemos distinguir una comunicación formal en el sentido amplio de la palabra, cuando se transmite información en la forma vertical, ascendente y descendente. Además consideramos, dentro del sistema de comunicación formal, la capacitación para el desarrollo de conocimientos y destrezas específicas y; la educación organizacional, como un proceso permanente de aprendizaje de valores y actitudes, habilidades y conocimientos para el desarrollo institucional. La comunicación informal es una salida lateral en las relaciones entre los componentes de la organización para facilitar la coordinación de acciones específicas y las buenas relaciones humanas. Además, podemos encontrar un tipo informal comunicativo que es el rumor o chisme, mecanismo de desviación o distorsionador y muchas veces de gran rapidez.

* Escuela de Economía Agrícola, Universidad de Costa Rica.

La calidad de las decisiones de un gerente se basa, principalmente, en la calidad de los elementos de comunicación disponibles.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION

La unidad básica de comunicación está dada por un emisor y un receptor, unidos por un canal de doble vía. Sin embargo, los componentes que intervienen en el proceso de la comunicación involucran a la fuente o emisor, el codificador, el mensaje, el canal, el decodificador y el receptor de la comunicación.

La *fente o emisor* implica una o varias personas con un objetivo o razón para comunicarse.

El *codificador* traduce el mensaje mediante símbolos o código (puede ser la misma persona que emite u otras personas encargadas por el emisor).

El *mensaje* integra ideas, necesidades, intenciones, actitudes, información y propósitos del emisor.

El *canal* es un medio, conducto o portador de mensajes (como el aire para la expresión oral y el escrito para la lectura). Existen diferentes tipos de canal adecuados para el tipo de mensaje: teléfono, facsímil, gráficas, reportes, cartas, memorandos, carteleras, pizarras, libros, conferencias, etc.

El *decodificador* interpreta el mensaje emitido. Los sentidos pueden ser considerados como el sistema descifrador del código. En la decodificación hay influencia directa de la predisposición del receptor "a recibir" el mensaje.

El receptor está al otro extremo del proceso para recibir el mensaje con fidelidad y significado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACION

La estructura de la organización determina el establecimiento de los canales de comunicación entre personas y grupos ubicados en las diferentes posiciones y niveles de la organización. Sin embargo, el diagrama organizacional no muestra realmente los vínculos internos

que operan en la comunicación formal y mucho menos la informal. Para darse una idea más clara de la organización, la red de comunicación tanto formal como informal, nos explica cómo funciona, cuáles son sus centros de poder e influencia, y la ubicación de la toma de decisiones, entre otros aspectos. Como referencia podemos tener los dos tipos más conocidos de comunicación: el centralizado y el circular. En el primero, la mayor parte de la información fluye hacia una persona o grupo. En el segundo, hay un intercambio entre todos los miembros o en su mayoría, y es más participativo y más apropiado para la solución de problemas complejos.

Finalmente, es importante reconocer fallas de comunicación dentro de la estructura organizacional. La falta de mutua confianza, el desconocimiento de las motivaciones de subordinados y asociados explica la presencia de obstáculos de comunicación. La falta de previsión en las actividades de comunicación origina problemas de coordinación y conflictos entre unidades componentes del sistema.

MECANISMOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

La tarea de esclarecer la diversa variedad de vínculos formales e informales en la tarea comunicativa dentro de la estructura organizacional, obliga a recorrer su red interna tramo por tramo. Para ello, se requiere que la organización conceda y reconozca la necesidad de "mirarse objetivamente a sí misma" con el fin de revisar su contenido y su proceso.

En las siguientes secciones se expone la definición de mecanismos de comunicación y de sus componentes. Además, se presentan algunos tramos de comunicación que provienen de diversas organizaciones rurales de Costa Rica en un afán de contribuir a su mismo desarrollo.

DEFINICIONES

Mecanismos de comunicación: Un conjunto de actividades de comunicación en cuya ejecución interactúan los actores clave en un ámbito específico para el alcance de resultados deseados con la oportunidad y contenidos requeridos.

Ambito: Grupo organizado de personas del sector rural y agropecuario: agricultores, técnicos, asesores, representantes foráneos que interactúan en el logro de tareas específicas, en espacio y tiempo determinados en condiciones dadas.

Actividades: Define qué se debe hacer para alcanzar los resultados previamente acordados.

Actores clave: Son individuos y grupos, autoridades, técnicos, representantes de organizaciones sociales, grupos e instituciones externas al ámbito dado. Ellos buscan el logro de objetivos, actividades y resultados requeridos.

Interacciones: Definen el cómo y el cuándo se relacionan los actores clave para realizar las actividades y tareas identificadas como necesarias para generar los resultados esperados. Usan técnicas analíticas y de interacción.

Técnicas analíticas: Implican recolección de datos, orden,

almacenamiento y análisis (muestreo, econometría y sociometría, etc.).

Interacción: Negociación, acuerdos, compromisos (dinámica de grupo).

Resultados: Pueden ser de dos tipos: principales y secundarios. Los **principales** responden al para qué se realiza. Los **secundarios** contribuyen al alcance de los principales. Los instrumentos (conjunto de formularios, guías, instructivos) ordenan la definición de los resultados. Puede existir más de un instrumento. Estos deben ser fáciles de comprender y deben atraer el interés y promover el compromiso.

Los mecanismos de comunicación están compuestos por cuatro elementos: actividades, actores clave, interacciones y resultados.

Ejemplos

En el siguiente ejemplo, se describen y aplican los conceptos antes definidos, en el contexto de una situación típica del medio rural:

Un grupo de pequeños y medianos productores de una región se unen para compartir esfuerzos por medio de una asociación e inician gestiones para compra de terrenos.

Actividades (qué)	Responsables (quiénes)	Interacción (Cómo y cuándo)	Resultados (Para qué)
Necesidad de organizarse	Pequeños y medianos agricultores	Reunión	Mejoramiento en cultivos y nivel de vida de sus familias
Necesidad de una Asociación de Pequeños y Medianos Agricultores	Agricultores y personeros del Ministerio de Agricultura	Reunión	Asesoramiento en cultivos y organización de grupos
Inscripción legal de la Asociación	Asociados	Reunión con personería jurídica.	La organización se mantiene dentro de condiciones legales
Proyecto de acopio de hortalizas	Asociación de Pequeños y Medianos Agricultores	Reunión	Otorgamiento de terreno por medio del Banco Nacional de Costa Rica

Continúa en la siguiente página

Trámite de proyecto	MAG y Centro Agrícola Cantonal	Reunión	Exposición de ideas acerca del proyecto
Adquisición del terreno	Municipalidad y BNCR	Reunión de Comisión del Proyecto B.N.C.R.-Municipalidad	B.N.C.R. y Municipalidad dan respuestas
Elaboración de documento original	Junta Directiva y Comisión	Asamblea General	Compra del terreno
Rectificación a asuntos legales del proyecto	Presidente de la Asociación	Asamblea General	Inicio del Proyecto

Ejemplo 2

comunidad para actividades recreativas y deportivas.

Proceso que sigue una Asociación de Desarrollo Integral para suplir edificios a la

Actividades (qué)	Responsables (quiénes)	Interacción (Cómo y cuándo)	Resultados (Para qué)
Determinar necesidades de la comunidad	Junta Directiva y miembros de la comunidad	Reunión	Mejorar las condiciones de la comunidad
Construir un gimnasio	Junta Directiva	Reunión	Tener un lugar donde realizar diferentes actividades deportivas
Consultar a la Asamblea General	Junta Directiva y Asamblea General	Asamblea	Obtener la autorización para proseguir
Recolectar fondos	Junta Directiva	Reunión	Obtener dinero para comprar
Pedir partida específica	Junta Directiva y Diputado	Carta	Obtener parte del dinero
Conseguir otra donación	Junta Directiva y Municipalidad	Carta	Obtener recursos adicionales
Realizar turno en comunidad	Junta Directiva	Reunión	Obtener recursos adicionales
Recoger los fondos donados	Diputado y Junta Directiva	Reunión	Comunicar y recibir la donación
Comunicar fondos asignados	Municipalidad y Junta Directiva	Reunión	Comunicar la donación
Buscar terreno	Junta Directiva	Reunión	Buscar lugar más apropiado para construcción de gimnasio
Nombrar la comisión de negociación	Junta Directiva y Comisión	Reunión	Reconciliar y llegar a acuerdo sobre la compra

Continúa en la siguiente página

Buscar el resto del dinero faltante	Junta Directiva	Reunión	Pedir préstamo
Solicitar préstamo	Junta Directiva y Banco Popular	Solicitud	Obtener un préstamo para ajustar el dinero de la compra
Obtener préstamo	Banco Popular Junta Directiva	Carta	Conceder préstamo
Pagar y realizar trámites legales	Junta Directiva y Dueño	Reunión	Obtener el terreno legalmente
Obtener la escritura	Junta Directiva y Abogado	Reunión	Legalizar posesión
Convocar a la Asamblea General	Junta Directiva	Circular	Realizar Asamblea
Informar sobre la compra	Junta Directiva Asamblea	Asamblea	Informar de los menores y obtención del terreno
Aprobación de esta etapa	Asamblea y Junta Directiva	Asamblea	Aprobar y dar por terminada la etapa

Ejemplo 3

Ante la demana en diversificación agrícola, un Centro Agrícola Cantonal

(C.A.C.) inicia acciones para corresponder al pedido de los agricultores con un proyecto VIVERO FRUTAL (aguacate).

PROYECTO VIVERO FRUTAL (AGUACATE)

Actividades (qué)	Responsables (quiénes)	Interacción (Cómo y cuándo)	Resultados (Para qué)
Estudiar la necesidad planteada por los agricultores para diversificar los productos	Director Ejecutivo y Grupo Técnico	Reunión	Brindar una opción a los agricultores: "aguacate", y promover el Proyecto
Analizar la demanda	Junta Directiva Director Ejecutivo Grupo Técnico	Reunión	Determinar dónde se sembrará y qué variedades utilizarán
Determinar el área de siembra	Grupo Técnico y Director Ejecutivo	Reunión	Conocer la cantidad de árboles que los agricultores necesitan
Informar al agricultor y a la Junta Directiva del proyecto	Agricultores Director Ejecutivo y Técnico Responsable	Reunión Charlas grupales	Brindar información sobre el proyecto

Continúa en la siguiente página

Organizar el proyecto	Grupo Técnico Director Ejecutivo Junta Directiva	Reunión	Aprobar el proyecto
Aprobar el presupuesto	Junta Directiva	Reunión	Asignar recursos
Planear ejecución	Grupo técnico	Reunión	Iniciar el vivero
Ejecutar	Técnicos, director del proyecto, peones	Reunión	Sembrar en el terreno
Entregar árboles	Director Ejecutivo, Técnico del Proyecto peones, agricultores	Reunión y entrega de árboles	Dar la cantidad de árboles que el técnico recomiende a cada agricultor

Ejemplo 4

Una empresa productora y exportadora de flores articula una serie de

actividades de comunicación para cumplir con su cometido y compromiso.

Actividades (qué)	Responsables (quiénes)	Interacción (Cómo y cuándo)	Resultados (Para qué)
1. Recibir el pedido	De la secretaría al mandador de la finca	Entra vía fax a la oficina en San José, donde es desglosado	Iniciar la preparación del pedido
2. Analizar el pedido	Personal de tráfico, mandador	Coordinación vía telefónica	Determinar qué flores pueden cortarse de la finca, y cuáles deben ser compradas
3. Gestionar compras a otros productores locales	Personal de tráfico	Se visita a otros productores para establecer la compra del productorequerido	Conseguir las flores que han sido pedidas por el cliente y no hay en la finca
4. Establecer hora y día de la exportación	Personal de tráfico y agencia de carga	Por vía telefónica, se solicita el espacio en la aerolínea y se define la hora y el día entrega en el aeropuerto	Programar la corta y empaque
5. Cortar flores de la finca	Peones	A la hora establecida por el mandador	Llevar las flores a la planta empacadora
6. Recoger las flores compradas a otros productores	Chofer de la finca	De acuerdo con las órdenes de compra suministradas por personal de tráfico	Llevar las flores a la planta empacadora
7. Tratar químicamente las flores	Peones	En recipientes con agua que contienen fungicidas e insecticidas	Asegurar la sanidad del producto

Continúa en la siguiente página

8. Contar y empaçar	Peones	Se van sacando de los recipientes, se preparan adecuadamente y se colocan en cajas rotuladas con el nombre de la flor y el número de unidades que contiene	Establecer las cantidades enviadas y garantizar que el producto llegue en buen estado al cliente
9. Cotejar la carga	Supervisor de la planta	Se revisa el producto con respecto a la hoja de pedido	Verificar que el pedido esté completo y confeccionar las facturas al cliente
10. Transportar la carga	Chofer de la compañía	Una vez concluido el punto anterior	Trasladar la carga al puerto salida
11. Recibir la carga en el aeropuerto	Personal de tráfico y agencia de carga	A la hora establecida por la aerolínea	Iniciar los trámites de exportación
12. Tramitar exportación	Personal de tráfico, Agencia de carga, CEMPRO, aduana, MAG y ACOFLOR	En las oficinas de estas entidades ubicadas en el aeropuerto	Llenar todos los requisitos de exportación, para que la carga pueda ser enviada a su destino
13. Recibir la carga por parte de la aerolínea	Agencia de carga, personal de la aerolínea	A la hora establecida entre ambas entidades, mediante la entrega de la carga y los documentos	Trasladar la carga desde Costa Rica hasta el país de destino
14. Verificar salida y llegada de la carga	Agencia de carga, aerolínea, personal de tráfico y cliente	Al día siguiente de realizada la exportación	Dar un seguimiento a la carga durante el tiempo que dure el viaje
15. Verificar estado del producto	Cliente, personal de tráfico	Al día siguiente de ingresada la carga a las bodegas del cliente, una vez desempacada o inspeccionada	Establecer con claridad que todo llegó bien

CONCLUSIONES

El diseño anterior permite visualizar más fácilmente la secuencia de actividades de comunicación (o mecanismo de comunicación) en un grupo organizado de personas. Sin embargo, existen otras posibilidades para plantear el recorrido de los mensajes en una organización. Lo importante aquí es ver lo que vamos a comunicar, quiénes van a comunicar, cómo y cuándo van a comunicar y cuál es el resultado que se espera en cada paso de comunicación.

REFERENCIAS

- Berlo K, D. 1984. *El proceso de la comunicación*. Trad. por Silvina González Roura y Giovanna Winckler. 1 edición. Buenos Aires, Argentina, El Ateneo. 173 p.
- Gibson, J. L.; Invancevich, J.M.; Donnelly, J.H. 1987. *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*. Trad. por Leonor Tejada Conde-Pelayo y Francisco Gutiérrez Noriega. 1 edición. México, Interamericana. 585 p.
- Hall, R.H. 1988. *Organizaciones: estructura y proceso*. Trad. por Alberto León Betancourt. 1 edición. México. Prentice Hall, Inc. 353 p.

De las Casas, P.L. 1987. *La crisis del Estado y la planificación en la conducción del desarrollo agrícola y rural: un nuevo enfoque y guía para la acción bajo condiciones de conflicto y poder compartido*. San José, Costa Rica, IICA Proplan (Documento PROPLAN-SO).

Soria, V.M. 1990. *Relaciones humanas. Teoría y casos*. 2da. edición. México. Limusa, 491 p.

Stoner, J.; Wambel, Ch. 1989. *Administración*. 3era. edición. México, Prentice Hall - Hispanoamericana. 826 p.

RECONOCIMIENTOS

El análisis de los tramos en mecanismos de comunicación de organizaciones rurales tiene como base los trabajos realizados por estudiantes de los Cursos de Comunicación Agrícola y Extensión Agrícola de la Escuela de Economía Agrícola de la U.C.R., gracias al aporte de diferentes dirigentes de organizaciones rurales del país.

Revista **Comunicación**

Departamento de Comunicación ITCR



Comunicación
es una revista
que le brinda
acceso al
conocimiento
en los campos
de las
Humanidades y
las Ciencias
Sociales

Revista Comunicación - Departamento de Comunicación - Instituto Tecnológico de Costa Rica - Apdo. 159-7050 - Fax 551-5348 - Cartago, Costa Rica.

