

Unidad 6

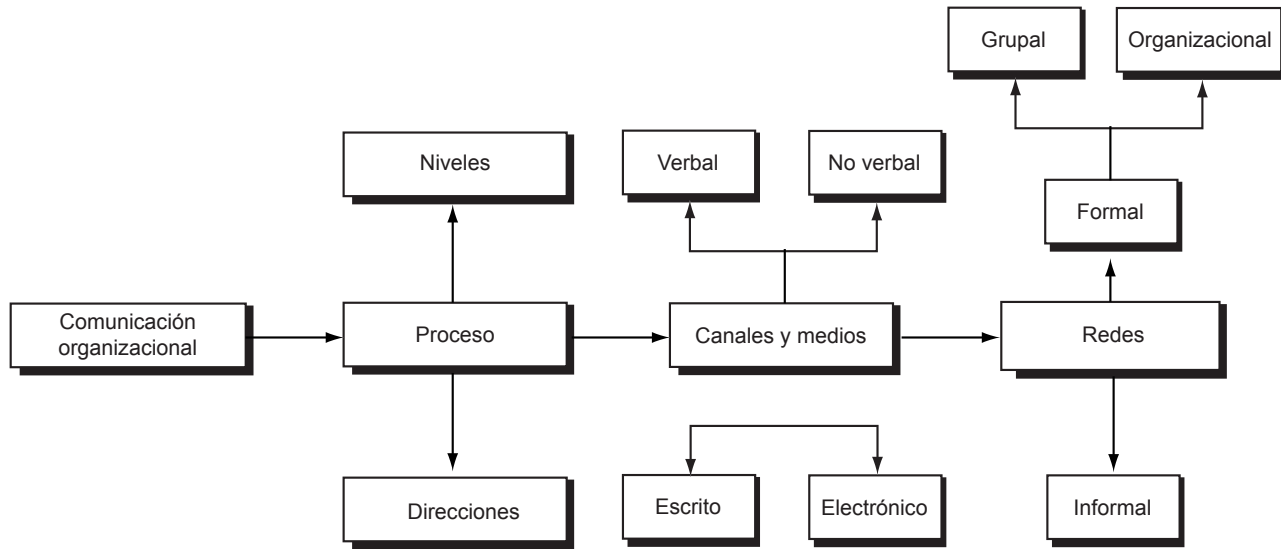
La comunicación organizacional

Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Identificará el concepto, el proceso, las funciones, los niveles, así como las direcciones de la comunicación en las organizaciones.
- Distinguirá los canales y los distintos medios de comunicación en las organizaciones.
- Reconocerá las redes de comunicación formal e informal que se presentan en una organización.

Conceptos centrales



Introducción

En los últimos años, los estudiosos y profesionales preocupados por mantener altos índices de productividad y rentabilidad en las organizaciones han encontrado en la excelencia un concepto que resume bien las prácticas y estilos de trabajo que demandan dichas organizaciones para funcionar eficaz y eficientemente.

Uno de los ingredientes más importantes para conducir a la excelencia a cualquier organización es la comunicación. Cuando hablamos de la preparación y habilidad para dirigir una organización hacia la excelencia, hablamos de la comunicación y el desarrollo de habilidades comunicativas.

Tomar decisiones y solucionar problemas, delegar trabajo y motivar a los empleados, planear correctamente, seleccionar, capacitar y evaluar resultados, son actividades que se ven impactadas de manera relevante por el adecuado manejo de la comunicación. Los administradores usan medios y canales verbales, no verbales, escritos y electrónicos, cuya eficacia depende de la oportunidad en su utilización.

La capacidad para comunicar una serie de mensajes da origen a relaciones entre los miembros de la empresa, conformando las distintas redes de comunicación, formales e informales, a través de las cuales fluye la información necesaria para el desarrollo del trabajo y el logro de las metas organizacionales.

Así pues, comencemos con nuestro análisis de los aspectos básicos de la comunicación organizacional.

6.1. La comunicación en la organización

La comunicación tiene alta influencia en el comportamiento organizacional; deficiencias o barreras en la comunicación dan origen a problemas y conflictos que, si no se solucionan, pueden formar una “bola de nieve” y poner en peligro la existencia de la organización. Muchos líderes de empresas suelen expresar su preocupación sobre la comunicación: “*los problemas de comunicación en la empresa son cada vez mayores;*” cuando se busca solucionar estos tipos de problemas por lo regular se hace mención o atribución a una serie de aspectos como la motivación, el liderazgo, el compromiso, la actitud, la lealtad hacia la empresa.

Comúnmente se abusa del término “problemas de comunicación” y se soslayan problemas más graves (como de carácter motivacional, de compensación o de

desarrollo del empleado), buscando su solución mediante “mejorar la comunicación” con un curso de “relaciones humanas” en sus múltiples vertientes.

Para enfocar con claridad nuestro estudio definamos claramente el concepto de *comunicación organizacional*.

¿Qué es la comunicación organizacional?

Diversos autores, como Kast y Kahn, Redding, Thayer o Goldhaber, definen la comunicación organizacional como *el flujo de información dentro del marco de la organización*, lo que implica intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido entre dos o más miembros de la empresa. Este concepto incluye tres aspectos básicos:

- a) La comunicación organizacional se da en un *sistema complejo y abierto* que se ve influenciado e influye en el medio ambiente.
- b) Implica la transferencia y comprensión de *mensajes*, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado para enviarlos.
- c) Involucra *personas*, con sus diferentes habilidades, puestos, objetivos, actitudes, sentimientos y relaciones interpersonales.

Existe un proceso general de comunicación y un sin fin de tipos, desde el que utilizamos con la familia, con los amigos, en el trabajo, verbal, no verbal, etc. En la figura 6.1 se muestra el modelo general de comunicación, en el cual se resaltan los elementos que lo componen y los procesos que lo vinculan.

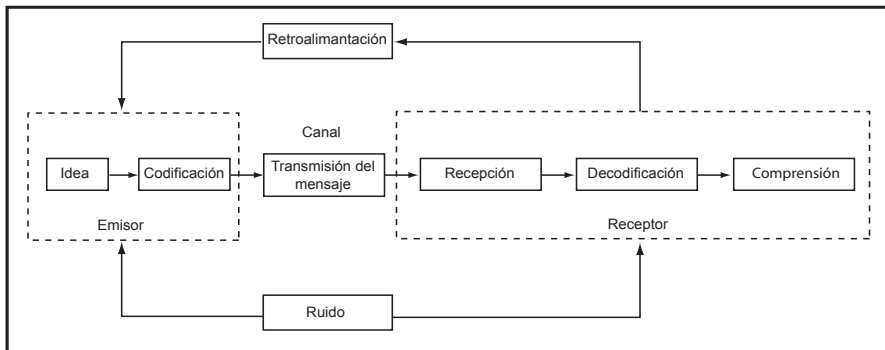


Figura 6.1. Modelo general del proceso de la comunicación.¹

¹ Koontz Harold, Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 2000, p.588.

En nuestro caso los tipos de comunicación que analizaremos son aquellos que se manejan en la organización y que influyen de manera determinante en el *comportamiento organizacional*. Dentro de cualquier organización siempre se presentan dos tipos de comunicación: la comunicación formal y la comunicación informal.

En la comunicación formal los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera ascendente, descendente y lateral .

La comunicación informal es la que se mantiene entre los grupos informales dentro de la organización (amigos, compañeros de varios departamentos, equipos deportivos de la misma empresa), es decir, no sigue los canales formales dentro de la estructura organizacional. Representa demasiada importancia para la organización este tipo de comunicación porque se da entre distintos grupos sin tener límite en su número, ni en el tipo de información que se maneja (opiniones, sugerencias, mejoras, comentarios, chismes, rumores, etcétera).

En este contexto, las comunicaciones interpersonales juegan un papel trascendental en la eficacia del sistema de comunicación de las empresas, pero no son el único aspecto a considerar. En general se pueden identificar dos grandes ámbitos en los cuales se pueden generar problemas de comunicación:

a) *Errores en el proceso de comunicación*. Que atañen aspectos relativos a los mensajes, la interacción y la actuación de los involucrados en el intercambio de información.

¿Cuáles son los dos tipos genéricos de problemas de comunicación en la empresa?

b) *Problemas derivados de la estructura organizacional y su funcionamiento*. Estos involucran los *canales* y las *redes*² de comunicación que se establecen en la empresa a partir de la estructura organizacional y la transferencia de información que se da efectivamente entre sus miembros.

² Los canales son los medios mediante los cuales los mensajes viajan del emisor al receptor. Las redes de comunicación son patrones de flujo de información que se establecen entre las personas.

6.1.1. Las funciones de la comunicación

Según Robbins,³ la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de la organización:

- *Es un medio de control del comportamiento.* Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren cumplir los empleados. Por ejemplo, cuando se necesita que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con su trabajo, que sigan la descripción y funciones de su puesto, o que cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación está desempeñando una función de control.

- *Es una vía para fomentar la motivación.* Como vimos en la unidad 3, la definición de motivación, la retroalimentación a los empleados respecto a su nivel de desempeño, y lo que pueden hacer para mejorarlo y obtener mayores beneficios, es una de las principales fuentes de motivación dentro de la empresa. Al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si se encuentra por debajo de lo planeado, estamos utilizando la comunicación para estimular y motivar al personal.

- *Expresión emocional.* Para muchos de los empleados su grupo de trabajo es su mayor fuente de interacción social. De hecho, las jornadas diarias de trabajo constituyen la principal interacción, a parte de la familiar, que tiene la mayoría de la gente; por ello, fomentar una excelente comunicación entre los miembros del grupo resulta vital para lograr una convivencia adecuada.

- *Facilita la toma de decisiones.* Al promover un adecuado intercambio de información entre los miembros de la empresa, la comunicación se convierte en un auxiliar en la toma de decisiones; mientras más eficiente y eficaz sea el flujo de información mayores posibilidades se tendrá de tomar decisiones acertadas.

Las organizaciones se desempeñan con eficacia utilizando equilibradamente las cuatro funciones, ninguna es más importante que otra; se debe mantener bajo control el comportamiento de los miembros, estimularlos a esforzarse, proporcionarles un medio de expresión emocional y tomar decisiones.

³ Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. México, Prentice-Hall, 1999. p. 377

6.1.2. El proceso de comunicación

La comunicación es un proceso que, cuando sufre problemas o desviaciones, ocasiona uno de los dos tipos genéricos de problemas que mencionamos líneas arriba. Para comprender mejor su funcionamiento, así como los posibles problemas que puede generar, analicemos el modelo más comúnmente utilizado para ilustrar este proceso, como se muestra en la figura 6.2.

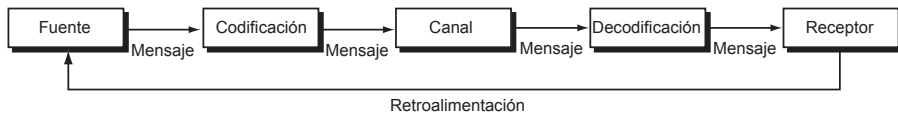


Figura 6.2. Proceso de comunicación.

1. *Fuente o emisor.* La comunicación inicia con el emisor o fuente: puede ser una o varias personas con ideas, información y propósito para comunicar. En la comunicación organizacional frecuentemente encontramos información cuya fuente es, por ejemplo, el área de recursos humanos o la de finanzas; debido a su carácter oficial y la generalidad de la información que se transmite, el responsable de originarla es un área funcional, aunque por supuesto su gerente o director deberá ser quien asuma las consecuencias del mensaje.

Por ejemplo, un memorando enviado por correo electrónico a todo el personal de la empresa, redactado por el asistente del director de recursos humanos y avalado por el propio director, es un caso de fuente o emisor de información. Como el comunicado es oficial, para el personal de la empresa la fuente es el área de recursos humanos y no el director o su asistente quienes emitieron el mensaje.

2. *Mensaje.* Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que se desea transmitir, ya sea en forma verbal o no verbal. En el ejemplo del memorando que envía recursos humanos, el mensaje cifrado por escrito consiste en dar aviso a los empleados que no se laborará el viernes 2 de noviembre.

3. *Codificación.* Convierte una idea en un mensaje que pueda ser entendido claramente. Para que sea adecuada, la fuente debe ser hábil en el manejo del lenguaje, con conocimientos suficientes para explicar la idea, una actitud positiva ante el interlocutor y conocer el sistema sociocultural en el que el destinatario

se desenvuelve. Si no se utiliza un código adecuado, puede ser que el mensaje no se entienda. En el ejemplo, es el lenguaje utilizado y la forma de redactar el memorando.

4. *Canal*. Es el medio por el cual se transmite el mensaje, puede ser formal e informal, dependiendo de la utilización de los medios que la organización dispone para tal fin (formal) o de la transmisión del mensaje “de boca en boca”. En el ejemplo, el canal por el que se envió el mensaje fue la red de cómputo de la empresa.

5. *Decodificación*. Es la *interpretación* que el receptor hace del mensaje, manejando las habilidades y actitudes que se comentaron en el caso de la *codificación*. Cuando se decodifica el mensaje no sólo se “traduce” literalmente, sino que se interpreta de acuerdo con la realidad personal del receptor. En el ejemplo, si la empresa decreta que no se trabajará un “puente de jueves a domingo”, todos los trabajadores tendrán claro que eso significa no trabajar jueves y viernes, dos días usualmente hábiles, porque las oficinas permanecerán cerradas; este mismo mensaje, traducido igual por todos, puede ser recibido con agrado por la mayoría, pero si alguien tiene compromisos pendientes, el mensaje puede ser traducido como un inconveniente para sus propios fines.

6. *Receptor*. Es quien recibe el mensaje, lo decodifica y responde al emisor o fuente. En el ejemplo es el personal de la empresa, colectiva e individualmente.

7. *Retroalimentación*. Es una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. La respuesta (verbal o no verbal) permite al emisor saber si el receptor recibió o no su mensaje, y si produjo en el receptor la respuesta pretendida (seguimiento y control). Es la clave de la comunicación, pues permite al emisor comprobar la eficacia del proceso de comunicación. “Sólo se puede saber si el mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, decodificado y comprendido hasta confirmarlo por la retroalimentación.”⁴

⁴ Koontz, Harold y Heinz Wehrich, *Administración*. México, McGraw-Hill, 1999, p. 591.

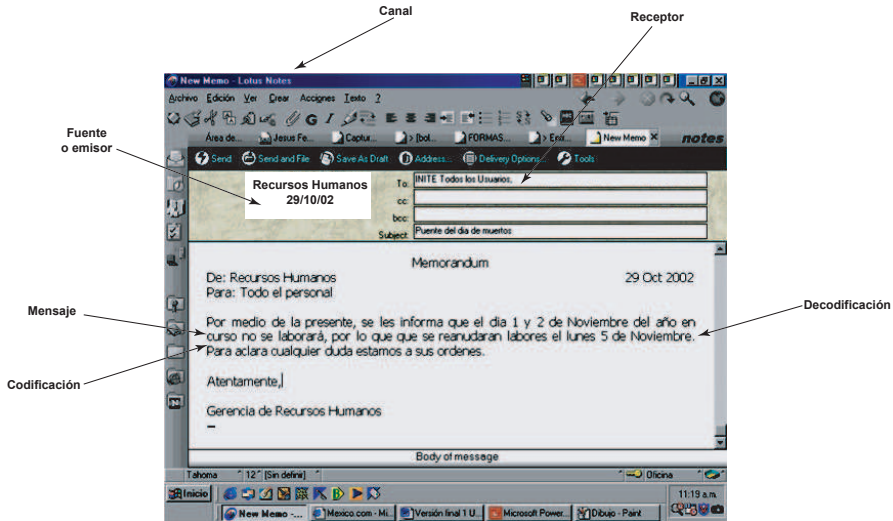


Figura 6.2 A. Envío de un memorando por correo electrónico a través de Intranet Lotus Notes.

La respuesta otorgada por los trabajadores dándose por enterados del comunicado; por ejemplo, respondiendo con otro mensaje vía intranet o no presentándose a trabajar los días señalados es la retroalimentación esperada por el emisor del mensaje.

6.1.3. Fuentes de distorsión del mensaje

En el proceso de la comunicación, la mayoría de los elementos tiene la capacidad de generar distorsiones y, por tanto, influir en el propósito de comunicar perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje es decodificado por el receptor y comúnmente no es el mensaje exacto que el emisor había intentado transmitir en primera instancia. En su compendio de *Administración de Recursos Humanos*, Fernando Arias Galicia⁵ analiza las fuentes de distorsión más frecuentes.

Factores de semántica: se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así

⁵ Arias, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas, 1988, p. 390.

el *receptor* entiende de modo distinto lo que dijo el emisor, influido por lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo, si el emisor dice *carta blanca* significando confianza, crédito, puede originarse una distorsión en la codificación, y el receptor puede interpretarlo como *una cerveza*.

Factores psicológicos: no tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospechas o aversiones, emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobre valoración de sí mismo, son factores que influyen en la persona para que acepte o rechace las ideas que le han comunicado. Para obtener resultados positivos es necesario explicar, convencer, comprender a las personas. Para hacerse entender es necesario saber mucho acerca de las personas a quienes se habla: cómo reaccionan, cuáles son sus ideas, etc. Por ejemplo, una relación emocional de rechazo entre subordinado y jefe, un alto pensamiento centrado en sí mismo, sin considerar la comprensión que tienen los demás de lo que uno afirma (el jefe siempre tiene la razón).

Factores fisiológicos: se trata de defectos fisiológicos del emisor o receptor que impiden emitir o recibir con claridad y precisión los mensajes. Estos defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Por ejemplo, una persona que tiene dificultades en el habla, sordera o deficiencias en la vista.

Factores físicos: son factores del medio ambiente, principalmente el ruido o distractores como el teléfono, el radio o personas hablando en voz alta que interfieren en el proceso de comunicación, que desvían la atención tanto del emisor y del receptor y no permiten que el mensaje llegue claramente.

Factores administrativos: son causados por la propia estructura organizacional, mala planeación, deficiente operación o, simplemente, mala dirección. Por ejemplo, en una estructura compleja los mensajes que se transmiten pasan por demasiadas instancias, provocando con ello una transformación del mensaje original, es decir, si la estructura de la organización está formada por una dirección general, varias gerencias y subgerencias, jefaturas y coordinaciones de área, líderes de proyecto, analistas y finalmente operativos, entonces el mensaje que se desea que llegue al último nivel de la estructura tenderá con toda seguridad a presentar deformaciones, interpretaciones diversas y, por supuesto, imprecisiones en las acciones que se tienen que llevar a cabo.

¿Qué factores organizacionales influyen en el proceso de comunicación?

Existen factores inherentes a la organización y a la situación grupal en su interior que influyen en el proceso

de comunicación. Son muy diversos, destacando por su grado de influencia en el proceso:

- El tamaño de la organización; mientras más grande, más complejo es el proceso y más difícil la interacción entre individuos y grupos.
- Los diferentes orígenes étnicos y culturales de los individuos que la forman pueden dar lugar a malos entendidos, prejuicios o divergencias de opinión.
- La excesiva segmentación en áreas técnicas especializadas puede dificultar la comunicación por el uso de lenguaje demasiado técnico.
- Las políticas, reglamentos y estructura organizacional, que por su rigidez o exceso llegan a bloquear el flujo de información.
- El exceso de actividades de los miembros, sobre todo de los ejecutivos, impide dedicar el tiempo necesario para generar comunicación adecuada.
- El uso de tecnología inadecuada o francamente obsoleta. Para ejemplificar esto no necesitamos hablar de la posibilidad que las computadoras dan para manejar una gran cantidad de datos, sino de la simple transmisión de un memorando por la vía tradicional, escribiéndolo a máquina, sacando fotocopias y repartiéndolo personalmente a cada uno de los empleados, lo cual resulta mucho menos eficiente que hacerlo por medio de la red computacional de la empresa.

6.1.4. Niveles de comunicación en las organizaciones

La comunicación organizacional se da en dos niveles básicos: el personal y el grupal.

A *nivel personal*, la comunicación puede darse entre dos personas o entre un grupo de personas que participan en el intercambio de información de manera individual y sin tener la representación formal de una empresa, área funcional o departamento.

¿Cuál es la comunicación a nivel personal?

Cuando varios trabajadores platican a la hora de la comida o en un pasillo de la empresa, están comunicándose a nivel personal; del mismo modo, cuando un grupo

de personas se reúne para *intercambiar impresiones* acerca de un problema que existe en la empresa, dichas personas también se están comunicando a nivel personal.

¿Cuál es la comunicación a nivel grupal?

Quando se intercambia información procedente de grupos distintos (empresas, áreas o departamentos) se habla de comunicación a *nivel grupal*. Por comodidad y para lograr mejores resultados, la comunicación grupal se realiza mediante representantes de los grupos, quienes son escogidos por su jerarquía (gerentes o directores) o por sus habilidades técnicas y de comunicación.

Es muy complicado que se realice un proceso de comunicación que involucre a todos los miembros de dos o más grupos, por ello son elegidos algunos representantes para hablar en nombre del grupo y exponer el punto de vista de todos los miembros, que es expresado o al menos avalado por los directivos de la empresa o el área funcional de que se trate.

Por ejemplo, cuando se realizan juntas para definir el presupuesto del año siguiente, participan el director general y gerentes de áreas como ventas, mercadotecnia, finanzas, etc. En ellas cada gerente representa a su área y expresa la posición de la misma; por eso se considera que la comunicación se está dando a nivel grupal. Otro ejemplo se da cuando los directivos representan a la empresa en negociaciones con otras organizaciones.

El proceso de comunicación funciona igual en ambos niveles, pero las barreras son mucho mayores en cantidad e intensidad cuando la comunicación es grupal. La diversidad cultural y los conflictos de intereses se magnifican cuando se relacionan diversos grupos, por lo que el proceso se dificulta al grado de bloquearse. Pensemos en la resolución de un conflicto laboral entre dos personas; el departamento de recursos humanos provoca que ambas se confronten, intercambien posiciones y traten de llegar a un arreglo satisfactorio, para lo cual puede actuar como árbitro. Si el conflicto es entre dos áreas funcionales (ventas y producción, por ejemplo), las posiciones de cada área pueden llegar a ser radicalmente opuestas y la mediación para conciliar intereses se complica demasiado.

6.1.5. Direcciones de la comunicación en las organizaciones

El proceso de comunicación puede llevarse a cabo en dirección descendente, ascendente y lateral. Analicemos cada una de ellas. En el organigrama siguiente se esquematizan las tres direcciones.

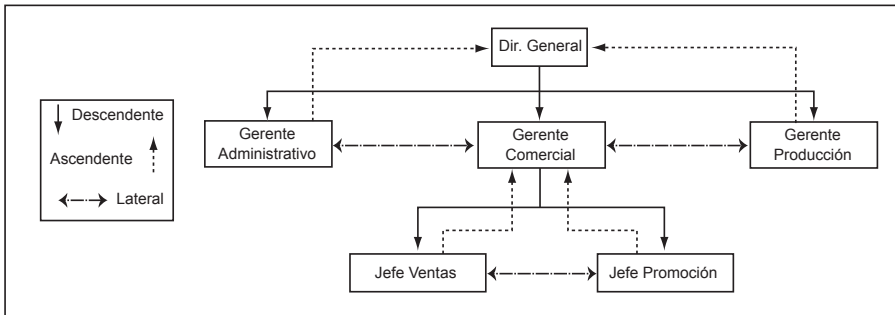


Figura 6.3. Comunicación descendente, ascendente y lateral.

La **comunicación descendente** implica un flujo de información que parte de los altos mandos (directores, gerentes, administradores, etc.) hacia sus colaboradores; es decir, mensajes de superiores a subordinados. Uno de los propósitos más comunes es proporcionar las *instrucciones suficientes y específicas de trabajo*: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

¿Qué es la comunicación descendente?

La mayor parte de la comunicación que los administradores realiza dentro de la organización es descendente; por esta razón deben ser “más sensibles en la presentación de información, prepararse cuidadosamente y transmitir sus mensajes con claridad y calidez.”⁶

En el ambiente de negocios actual, los empleados tienden a valorar más su independencia y el buen trato que reciben por parte de sus superiores; por su parte, los administradores tienden a ser más empáticos con sus colaboradores y a

⁶ Davis, Keith y John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill, 2001. p. 68.

mostrarse más abiertos para escuchar sus opiniones y sugerencias; sin duda alguna, esto ha generado, en términos generales, mejores niveles de comunicación, pero también mayores problemas para las organizaciones, cuyos miembros no logran comunicarse adecuadamente.

Davis y Newstrom⁷ sugieren a los administradores que desean ser eficaces: *desarrollar una actitud positiva* hacia la comunicación, considerándola una parte primordial de su trabajo.

Apoyo social es la motivación de los empleados al sentirse respaldados, estimados y valorados por sus superiores.

La comunicación descendente es una necesidad claramente percibida en todas las organizaciones que desean mayor efectividad en su comunicación; las instrucciones de trabajo, la retroalimentación acerca del desempeño y el apoyo social son sus manifestaciones más comunes.

¿Qué es la comunicación ascendente?

La **comunicación ascendente** surge en los empleados y es dirigida hacia sus superiores en la jerarquía organizacional. Normalmente se usa para retroalimentar a los superiores e informarles de problemas en el área; es un canal para conocer las opiniones del personal, a la vez que permite conocer el clima organizacional. Desafortunadamente, en la práctica algunos administradores todavía no visualizan la importancia de la información que surge de los empleados, y en muchas ocasiones generan actitudes no adecuadas hacia ese tipo de información, provocando su demora o franco bloqueo por considerarla *negativa* para sus propios fines, incurriendo en una franca ceguera organizacional. Las causas más comunes de problemas en la comunicación ascendente son, según Davis y Newstrom:⁸

- La **demora**, que implica la tardanza en el flujo de información debido a innecesarias revisiones o filtros que debe tener el mensaje antes de llegar a los niveles superiores.
- La **filtración**, que es la selección de segmentos de la información que los administradores de nivel medio hacen para evitar que los gerentes y directivos de alto rango se enteren de cosas que no son favorables.

⁷ Davis/Newstrom. *Idem.* p. 68.

⁸ *Ibidem*, p. 72.

- El **salto de niveles jerárquicos**, que ocurre cuando los empleados hacen llegar mensajes “poco importantes” a los superiores de sus jefes, provocando con ello molestia y pérdida de tiempo a los directivos por atender asuntos que no son de su ámbito de acción; la **distorsión de la información**, cuando se exageran los logros o se presenta una perspectiva parcial de un problema, también constituye un problema de comunicación.
- La **falta de respuesta ante la información** generada por los empleados, lo cual los hace sentirse despreciados e inhibe la comunicación futura.

Es vital generar políticas que señalen con toda claridad a los empleados el tipo de información que deben pasar a sus superiores y la forma de hacerlo; además, debe generarse un ambiente de confianza y ánimo para que los empleados aporten ideas, sugerencias de mejora y expresen sus opiniones respecto al trabajo y las relaciones laborales. Frecuentemente, quienes están directamente involucrados son los más capacitados para resolver los problemas organizacionales.

En nuestro medio es común que se aliente la comunicación ascendente mediante la formación de equipos de trabajo y, sobre todo, con la realización de eventos sociales o deportivos donde los trabajadores participan junto con sus supervisores y gerentes, lo que les da un marco adecuado para conocerse mejor e intercambiar ideas y opiniones.

Tanto la comunicación descendente como la ascendente requieren de los administradores mucho más que el diseño de una buena estructura organizacional; implica el desarrollo de habilidades para comunicarse y para convivir con los demás en un *ambiente abierto, democrático y libre de censura*.

La **comunicación lateral u horizontal** se da entre personas del mismo nivel jerárquico o entre los miembros de un mismo grupo. Su principal aportación a la eficacia organizacional es que facilita la integración y coordinación del personal del mismo nivel al aportar velocidad al proceso cuando facilita el flujo de información entre áreas funcionales distintas.

¿Qué es la comunicación lateral?

En las organizaciones se da el caso de que muchos empleados la prefieren por su informalidad y la facilidad para llevarla a cabo; de ahí se deriva su *principal desventaja*: puede generar flujos de información sin control de los administradores, ocasionando confusiones o distorsión en los mensajes.

Los tres patrones de flujo de la comunicación organizacional se presentan prácticamente en todas las organizaciones. Los administradores deben aprender a manejarlos con propiedad, generando una estructura organizacional adecuada, adquiriendo las habilidades de comunicación necesarias para lograr un alto desempeño, a la vez que escogen y diseñan los canales y medios que darán mayor eficacia al proceso de comunicación.

Ejercicio 1

1. La comunicación _____ es el flujo de _____ dentro del marco de la _____.

2. Los errores de comunicación que atañen aspectos relativos a los mensajes, la interacción y la actuación de los involucrados en el intercambio de información son de:

- a) Proceso.
- b) Estructura.
- c) Funcionamiento.
- d) Transferencia.

3. Cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con su trabajo, que sigan la descripción y funciones de su puesto o que cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación está desempeñando una función de:

- a) Motivación.
- b) Información.
- c) Control.
- d) Expresión.

4. ¿Cuáles son los factores que distorsionan los mensajes en el proceso de la comunicación?

5. Explica brevemente la diferencia entre la comunicación personal y la grupal.

6. La comunicación que se da entre personas de similar nivel jerárquico o entre los miembros de un mismo grupo es la llamada _____.

6.2. Los canales y los medios de comunicación en la organización

Los canales son los medios por medio de los cuales fluye la información. Su uso cotidiano y su influencia en la eficiencia y la eficacia de la comunicación les confieren un lugar preponderante en los estudios sobre la materia. De hecho, los grandes medios masivos de comunicación dominan un amplio espectro del mundo de los negocios; periódicos, radio y, sobre todo la televisión, manejan cantidades exorbitantes de dinero por concepto de publicidad, generando flujos económicos extraordinarios. Los canales difieren en su capacidad para transmitir información. Algunos pueden manejar múltiples claves de manera simultánea, facilitar una rápida retroalimentación y ser muy personales. En cambio, otros son muy limitados en estos factores lo que limita también la calidad de comunicación.

Ante todo, la selección del canal depende del tipo de mensaje que se desea comunicar, ya sea *rutinario* o *no rutinario*. Los mensajes rutinarios tienden a ser directos y a tener un mínimo de ambigüedad. Por lo regular se trata de mensajes relacionados con las actividades laborales cotidianas y de situaciones repetitivas.

¿De qué depende la selección del canal?

En cambio, los mensajes no rutinarios probablemente son más complicados, con más posibilidades de ser mal interpretados por tratarse de situaciones nuevas sobre las cuales se tiene poca o nula experiencia y sólo pueden comunicarse de manera eficiente por canales ricos.

Un canal rico es el medio que proporciona la posibilidad de transmitir la máxima cantidad de información durante un episodio de comunicación, con retroalimentación inmediata y un toque personal.

Los tipos de canales que se utilizan en la comunicación organizacional y el medio más apropiado para hacerlo llegar se pueden identificar claramente en la siguiente figura.

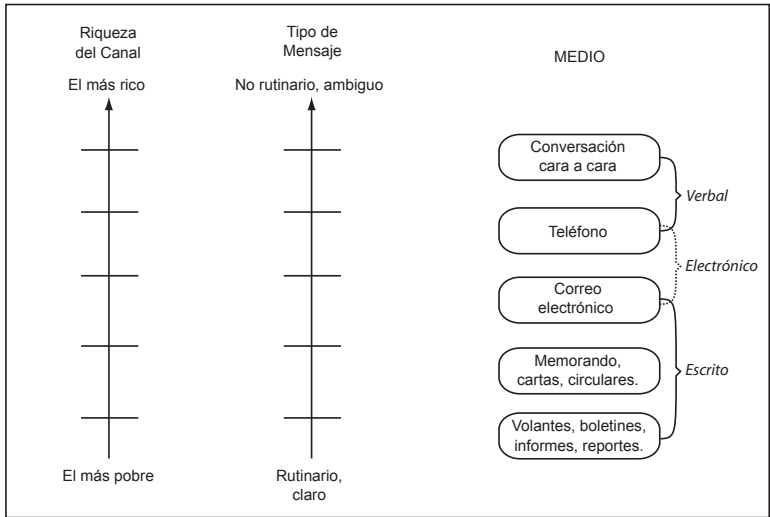


Figura 6.4. Los canales de comunicación y su riqueza.

Como puedes apreciar en la última columna de la figura 6.4, los canales utilizados en la comunicación organizacional están asociados a símbolos verbales, no verbales, escritos y electrónicos; por esta razón, enfocaremos nuestro estudio a cada uno de ellos.

6.2.1. Medios de comunicación verbal

El medio de comunicación más utilizado en el ámbito laboral es el *oral o verbal*. Se lleva a cabo entre dos personas que se comunican oralmente y de frente, o entre una persona y un grupo, como cuando el director general emite un discurso para los miembros de la empresa, dando la oportunidad de transmitir los mensajes con claves como palabras, tonos, expresiones orales que hacen más fácil su entendimiento.

Su principal *ventaja* es su *eficacia*, que radica en la rapidez con que se genera la retroalimentación, ya que quien recibe la información puede responder de inmediato al emisor e incluso puede hacer preguntas para aclarar sus dudas. Además, brinda al subordinado la oportunidad de estar frente a su jefe y ser escuchado, lo que, por lo general, le genera una sensación de bienestar y satisfacción por ser tomado en cuenta.

Este medio de comunicación debe cumplir con ciertas características como:

Brevedad. La comunicación oral debe responder a las interrogantes de qué, quién, cómo, por qué o para qué, dónde y cuándo.

Precisión. El mensaje debe llevar todos los elementos necesarios para ser comprendido a fin de que no resulte ambiguo o incompleto. Se deben evitar tecnicismos o palabras innecesarias porque a menudo producen confusiones.

Directo. Evitar en lo posible el enviar el mensaje a través de un transmisor intermedio, ya que con frecuencia cuando llega al receptor final la información se encuentra desvirtuada.

La *comunicación verbal* se puede dar *formalmente* y tener una *planeación* previa, como en una junta de trabajo, o *informal e incidentalmente*, como en una plática espontánea entre un individuo y su jefe. Las *palabras* son su *símbolo de comunicación* y, como tienen diversos significados, requieren de una utilización acorde con el contexto en el cual se emplean, para evitar confusiones o malos entendidos.

¿Cómo se desarrolla la comunicación verbal?

Una *regla de oro* de la comunicación verbal es que el emisor debe utilizar un lenguaje que sea comprendido por el receptor de la información, pues *éste es el que le da significado al mensaje al decodificarlo*. Se debe ser cuidadoso al utilizar tecnicismos y frases coloquiales que puedan ser mal entendidas.

Por ejemplo, la palabra *caja*. Supongamos que un gerente de área sale apresuradamente de su oficina a una junta para preparar su informe para el consejo de administración y le dice a su asistente “necesito su caja, póngala por favor sobre mi escritorio antes de irse”. El gerente puede referirse a la cuenta contable con el saldo en efectivo de la empresa, a la cantidad de dinero que tiene asignada una persona o departamento para los gastos diarios a realizar en virtud de su trabajo, al mueble diseñado para guardar con seguridad dinero o valores diversos, o bien a un simple objeto para guardar alguna cosa.

Lo importante no es lo que “se quiere decir”, sino lo que el receptor *entiende*.

Imaginémonos por un momento que el gerente regrese de la junta y encuentre en su escritorio una caja de cartón cuando lo que en realidad quería era dinero en efectivo para pagar el peaje de la carretera porque en ese momento saldría hacia Cuernavaca a la junta de consejo que comenzaría temprano el día siguiente. La *mayor responsabilidad* del malentendido es del gerente, quien debió ser explícito al solicitar “su caja” al asistente, quien, por su parte, debió contextualizar mejor la petición de su jefe.

La comunicación verbal tiene otra *desventaja*: la *pérdida de tiempo*, sobre todo al realizar juntas o reuniones de trabajo excesivamente largas o muy frecuentes, que requieren el tiempo y recursos de varias personas (gerentes o directores de área) quienes llegan a dedicar más tiempo a reuniones estériles, sin acuerdos ni resultados, que a la solución de problemas, la planeación y el control estratégicos.

Es tan importante saber expresarse verbalmente como escuchar activamente, pues esto no sólo implica oír lo que nos dicen, sino “esforzarse en comprender la idea y el mensaje emocional del emisor”.⁹ A continuación algunos consejos prácticos para la *escucha efectiva*.

- ✓ *Deje de hablar.* Concéntrese en escuchar, es imposible escuchar activamente cuando se está hablando.
- ✓ *Haga sentir bien a su interlocutor.* Evite críticas y discusiones; además, cree una atmósfera adecuada.
- ✓ *Elimine distracciones.* No conteste llamadas telefónicas ni se distraiga en otras actividades.
- ✓ *Genere empatía con el interlocutor.* Esfuércese por entender la posición del otro; no sea condescendiente.
- ✓ *Sea paciente y mantenga la calma.* No se enoje ni levante el tono de voz.

Figura 6.5. Consejos prácticos para la escucha efectiva.

6.2.2. La comunicación no verbal

¿Qué es la comunicación no verbal?

Para transmitir un mensaje no es necesario que se sea en forma verbal para asegurar que llegue al receptor destinado. En las organizaciones se utilizan varios medios de comunicación aparte del verbal; sin embargo, aplicamos el término *comunicación no verbal* a la que se lleva a cabo utilizando como *símbolos* la *acción*, las *expresiones faciales* y los *movimientos corporales*. Lo anterior implica que acciones (por ejemplo, el

⁹ Davis, Keith y John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill, 2001. p. 75.

otorgamiento de un bono), expresiones (un guiño) o movimientos corporales (un apretón de manos), tienen un significado propio, que además pueden *reforzar* o *contradecir* la comunicación verbal.

Por su repercusión en la comunicación organizacional vamos a revisar cada uno de los símbolos de la comunicación no verbal.

- Las *acciones* son un potente símbolo de comunicación y su efecto es de los más fácilmente perceptibles. Los administradores deben ser cuidadosos con *lo que hacen* y con lo que *dejan de hacer*. Bien dice el dicho popular que “*los hechos valen más que mil palabras*”. Quienes dicen una cosa y hacen otra, pierden la credibilidad ante su grupo social, independientemente de la posición que tengan dentro de él. Pongamos por caso un administrador que dice apreciar a sus colaboradores pero los trata despectivamente y les niega cualquier beneficio por pequeño que sea; seguramente perderá irremediablemente la credibilidad de su gente, y no sólo eso, sino que también verá mermada su propia autoridad y bloqueará la generación de solidaridad entre los miembros de su grupo.

Un ejemplo muy común es el de los gerentes que prometen bonos e incentivos por desempeño que no están facultados para otorgar o no están dispuestos a dar a sus empleados; con sus dichos y sus actos envían señales contradictorias al personal que acabará por no atender sus indicaciones o por imitar su comportamiento poco ético volviéndolo la norma de conducta aceptada por el grupo.

- Las *expresiones faciales*. Las expresiones reflejan la actitud del emisor y del receptor hacia su contraparte; incluso pueden revelar la verdadera intención del mensaje. La mayoría de nosotros ha tenido la experiencia de tener *un interlocutor* cuyas palabras dicen una cosa y sus expresiones otra distinta.

Interlocutor es cada uno de los individuos que toman parte en un diálogo.

En el mundo de los negocios, las expresiones faciales son tan importantes que han dado lugar a cursos que son impartidos por empresas consultoras, cuyos objetivos se enfocan en aprender a controlarlas y manejarlas a conveniencia, pues se ha comprobado que, por ejemplo, una cara de fastidio, una mueca de desaprobación o una sonrisa velada pueden bloquear un negocio.

¿Son importantes las expresiones faciales?

<p>Cinética es el estudio de los movimientos corporales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los <i>movimientos corporales</i>. Representan una forma muy sutil de comunicación no verbal, cuyos códigos varían entre los distintos grupos sociales, ramas industriales o empresas. Al igual que con las expresiones faciales, se ha creado un código de movimientos que la mayoría de las personas entiende; incluso, se les ha estudiado científicamente dando lugar a la <i>cinética</i>.
--	---

Desafortunadamente, el exceso de “códigos” y su utilización masiva han provocado su banalidad. La gran mayoría de quienes participan de una u otra forma en el mundo de los negocios se ha encontrado ante algún vendedor o negociador que, lejos de utilizar hábil y sutilmente su expresión corporal para apoyar sus expresiones verbales se convierten en auténticos “mimos” que tratan de “imponer su posición” con un fuerte apretón de manos o inclinándose hacia delante de maneras tan obvias que se vuelven grotescas. *Definitivamente, la expresión corporal que se nota demasiado no es efectiva.*

<p>¿Qué importancia tiene la comunicación escrita en la organización?</p>	<p>Por sus condiciones especiales, y porque ocupa un renglón muy importante dentro de las comunicaciones organizacionales, la comunicación escrita merece atención especial. En este tipo de comunicación los mensajes se transmiten por medio de escritos, cartas o documentos de diversa índole. Ha sido durante décadas el eje de la comunicación organizacional. Es muy recomendable en el caso de órdenes como: programas de trabajo que cumplir, reportes, informes de trabajo, bitácoras, controles internos, etc. “Papelito habla”, dice una sentencia coloquial que cualquier persona con experiencia laboral entiende, en su significado y en las consecuencias de no aplicarla.</p>
--	--

Si un mensaje no se escribe, no deja registros ni referencias y deja desprotegido a su emisor ante las fallas y omisiones del receptor.

<p>¿Qué requiere la comunicación escrita para ser eficaz?</p>	<p>Para ser <i>eficaz</i> es necesario que el emisor del mensaje tenga la habilidad de <i>redactar adecuadamente sus ideas, utilizando palabras y enunciados que puedan ser comprendidos por sus destinatarios</i>. La comunicación escrita tiene <i>ventajas</i> como la formalidad y la uniformidad al transmitir mensajes a varias personas y/o departamentos. Entre sus <i>desventajas</i> están su habitual lentitud en</p>
--	--

la retroalimentación y la impersonalidad del mensaje, lo que impide ver la reacción del receptor al recibirlo.

La regla básica en la comunicación escrita de negocios es *pensar, planear y formular* el propósito del mensaje antes de redactarlo. Ello dará mayor concisión y claridad al mensaje, mejorando ostensiblemente la eficacia de la comunicación. Si no se planea y piensa cuidadosamente lo que se quiere informar es muy probable que el mensaje *no sea entendido a cabalidad* por el interlocutor.

A pesar de su amplia difusión en las organizaciones, debemos ser cuidadosos para *no abusar* de la comunicación escrita. *Es tan pernicioso el abuso en su empleo como su omisión.* Es común encontrar en las empresas escritorios de personas de todos los niveles jerárquicos con las charolas del correo repletas de papeles por leer, muchos de ellos con información poco útil, redundante o francamente innecesaria, que llevarán a los empleados a consumir en su lectura el ya de por sí escaso tiempo laboral disponible.

Requisitos de una comunicación escrita eficaz:

Claridad. Consiste en hacer que lo que se escribe sea entendido rápidamente y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.

Precisión. Se refiere a incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y eliminar cualquier ambigüedad.

Pureza. La redacción debe apegarse a las normas gramaticales, usando los términos correctos, y evitando el uso de aquellos que por lo generalizado de su empleo ya nos parecen correctos; con ello se lograrán resultados eficaces.

Síntesis. No se debe abusar de las frases periféricas para adornar el escrito, pues restan claridad y precisión a la idea central.

Naturalidad. No transformarse o afectarse en el momento de redactar, debido a la falta de costumbre. Debe lograrse esto de manera sencilla y normal.

Cortesía. Toda redacción debe llevar de por medio la cortesía; pese a todo lo que se diga en su contra, ésta es elemental; nunca resultará inútil el tratamiento comedido que se dé a los receptores destinados.

Estos requisitos deben ser aplicados en cartas, memorandos, reportes, órdenes, circulares, etc., y todo tipo de mensaje escrito de manera natural y mesurada, siempre eligiendo la forma adecuada para aquello que se busque comunicar.

6.2.3. Medios de comunicación electrónica o nuevas tecnologías

De entrada, debemos comentar que cada vez más empresas, de todos tamaños y giros, recurren a la tecnología electrónica para hacer más eficiente su comunicación organizacional, aunque esto no les asegura, por sí mismo, una mayor eficacia; es decir, no basta con tener tecnología de punta para lograr los efectos deseados en la comunicación organizacional.

¿Qué son las nuevas tecnologías?

Se aplica el término **nuevas tecnologías de la comunicación** a los sistemas y equipos tecnológicos de reciente creación que contribuyen a incrementar la eficiencia y rapidez de la comunicación entre individuos y organizaciones, tales como equipos de cómputo (*hardware* y *software*), fax, conferencias por video, reuniones electrónicas, correo electrónico, teléfono celular, correo de voz, bípser, etc. Debido al acelerado desarrollo de la ciencia, las “nuevas tecnologías” de hoy serán obsoletas dentro de relativamente poco tiempo, ya que continuamente salen al mercado nuevos equipos y sistemas que sustituyen versiones anteriores mejorando algunas de sus características y prestaciones.

Los administradores deben ser *cuidadosos* al invertir en equipos de comunicación, con objeto de que adquieran los adecuados para la organización, cubriendo sus necesidades actuales y las que tendrán cuando se cumpla la vida útil promedio del sistema o equipo adquirido, ya que fácilmente se puede caer en la tentación de comprar equipo “*barato*” pero obsoleto, o “*tecnología de punta*” que sea *subutilizada* por la empresa.

La tecnología ha facilitado la comunicación de las empresas con sus clientes; los bancos proporcionan *software* especial a sus clientes para realizar las operaciones desde su casa y sin tener que ir a la sucursal, cualquier usuario de Internet sabe que puede acceder a información fresca en el momento que lo desee y las grandes empresas no sólo tienen redes de cómputo internas, sino también sistemas de audio con exhibición de imágenes de video que permiten, en tiempo real, que los

empleados de las distintas oficinas de una organización estén enlazados escuchando y viendo algún mensaje importante de su director general sin importar en qué lugar del mundo se encuentre.

Las nuevas tecnologías han suscitado cambios fundamentales en la forma como se comunican las empresas y sus miembros. No es necesario que uno esté en su lugar de trabajo o escritorio para estar disponible; teóricamente *“todos los empleados pueden estar de guardia las 24 horas del día”*.

El correo postal está siendo desplazado por la Internet, y los faxes, tan “modernos” y en boga hace una década, hoy tienden a desaparecer. Los clientes pueden acceder a bases de datos para, por ejemplo, reservar sus boletos de avión, cambiando con ello la forma como se desarrolla la industria del turismo.

Cada vez más, una mayor cantidad de empleados tiene acceso a información antes reservada a los gerentes, volviendo a las computadoras un elemento clave en la comunicación organizacional. Realmente, el desarrollo vertiginoso de los sistemas y la aparición de tecnología de cómputo con posibilidades de combinación prácticamente ilimitadas han hecho que, en la actualidad, los analfabetas son aquellos incapaces de manejar hábilmente las computadoras.

La evolución de la *tecnología de la información* ha permitido que las empresas puedan resolver sus necesidades específicas de comunicación, invirtiendo para ello lo estrictamente necesario; las nuevas tecnologías son de uso más extenso y de relativamente menor precio, a grado tal que hoy casi cualquier empresa tenga su propia red de cómputo y muchos de sus empleados pueden tener su propio teléfono celular, agenda electrónica o una computadora personal.

Tecnología de información es el conjunto de sistemas y equipos utilizados para recopilar, integrar, analizar y distribuir la información interna y externa que se requiere para lograr los fines de la organización.

Las computadoras han tenido tal impacto en el trabajo de los administradores que han llegado a depender de ellas para realizar su trabajo. Esto sucede sobre todo en los niveles más bajos de la

¿Cómo impactan las computadoras el trabajo de los administradores?

jerarquía, tales como los supervisores o jefes de área, ya que los administradores de alto nivel tienen labores difícilmente programables, por lo que es frecuente ver

en las empresas que los modelos de simulación o pronósticos, y las complejas bases de datos y hojas de cálculo son manejadas por los asistentes o consultores especialistas, quienes procesan la información requerida por los directivos para la toma de decisiones estratégicas.

Sin duda alguna los recursos tecnológicos han venido a favorecer la rapidez en la comunicación; las computadoras, redes de comunicación, telecomunicaciones y teleconferencias son ya de uso común en un amplio espectro de empresas; pero aun las tecnologías más modernas han sido incapaces de soslayar la importancia de saber escuchar, de utilizar códigos adecuados, de ser hábiles para redactar y comunicar una idea o la eficacia de la comunicación cara a cara.

Definitivamente, la comunicación sigue siendo, al menos por ahora, una cuestión eminentemente personal.

Ejercicio 2

1. La comunicación verbal puede desarrollarse _____ o _____.

2. Acciones, expresiones o movimientos corporales tienen un significado propio que puede reforzar o contradecir la comunicación verbal.

Verdadero () Falso ()

3. Ha sido el eje de la comunicación organizacional, es aquella cuyos mensajes se transmiten a través de cartas o documentos de diversa índole; nos referimos a la comunicación:

- a) Verbal.
- b) No verbal.
- c) Escrita.
- d) Computacional.

4. Menciona al menos tres sistemas o equipos de comunicación que utilices cotidianamente; explica los usos que les das, así como las ventajas y desventajas al manejarlos.

6.3. Las redes de comunicación en la organización

Las redes de comunicación definen los canales por los que fluyen los mensajes en la organización. El flujo de mensajes se da entre dos o más personas, quienes van transmitiendo los mensajes en forma descendente, ascendente o lateral.

Las redes son *formales* (grupales u organizacionales) cuando “siguen las líneas de mando y se limitan a comunicaciones relacionadas con las tareas.”¹⁰ E *informales* cuando los mensajes transitan libremente de acuerdo con las necesidades y deseos de quienes participan en ellas.

¿Qué tipos de redes existen en la organización?

Tanto las redes formales como las informales influyen en la eficiencia y eficacia de la comunicación organizacional. Particularmente, las redes informales suelen ser problemáticas de manejar, pues no siguen los patrones formales de comunicación, lo que suele ocasionar distorsiones, malos entendidos y rumores.

6.3.1. Redes de comunicación formal a nivel grupal

En los pequeños grupos de trabajo se forman tres tipos de redes de comunicación: de cadena, tipo rueda y todo canal.¹¹ (Ver figura 6.5)

¹⁰ Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. México, Prentice-Hall, 1999, p. 382.

¹¹ Robbins, Stephen. *Op. cit.* p. 382.

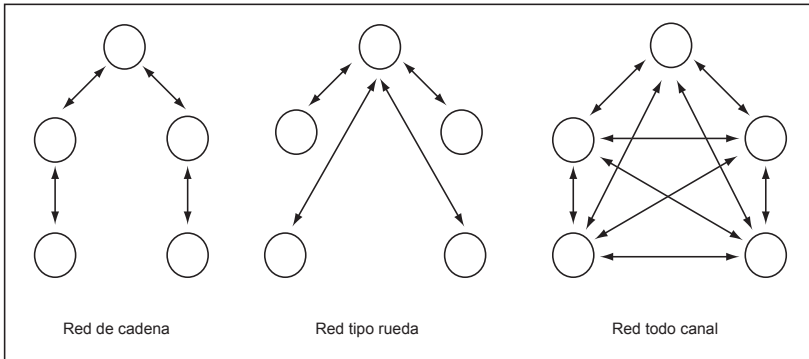


Figura 6.5. Tipos de redes en los grupos pequeños.¹²

- La *red de cadena* sigue las líneas de mando formales. Es rígida y no permite el cruce de información. Es buena para empresas pequeñas o para cuando se requiere precisión en la transmisión de los mensajes sin importar que la velocidad del flujo de información sea moderada. Su principal problema es que la rigidez en el flujo de la información *puede generar lentitud para la toma de decisiones*.
- La *red tipo rueda* gira en torno al líder. El líder transmite prácticamente toda la información y recibe la retroalimentación en forma directa, sin intermediarios. Es útil cuando se forman grupos de especialistas para realizar proyectos bajo la dirección de un líder de grupo, quien podrá, a través de este tipo de red, tener bajo control toda la información. Facilita el surgimiento o mantenimiento de posiciones de liderazgo, permite un flujo rápido de la información y precisión en la transmisión de los mensajes. Su desventaja principal radica en la dependencia del grupo hacia el líder.
- Por su parte, la *red todo canal* promueve una interacción abierta y fluida entre todos los miembros del grupo. Surge casi exclusivamente en *equipos*, pues requiere de la participación libre de todos los miembros tanto en la emisión de los mensajes como en la retroalimentación. Proporciona un alto grado de satisfacción entre los miembros del equipo, al hacerlos sentirse parte importante de la comunicación organizacional, fomentando su libertad para comunicarse. Su principal desventaja surge cuando existen miembros del equipo con poca capacidad para escuchar y expresar sus ideas.

¹² Adaptado de Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*, México, Prentice-Hall, 1999, p.382.

6.3.2. Redes de comunicación formal a nivel organizacional

Las organizaciones tienen sus propias redes que surgen a partir de su estructura, convirtiendo a la comunicación en un grupo de factores relacionados con la misión, visión, propósito estratégico y metas generales de cada empresa.

En este sentido, la comunicación es considerada como un *medio para el cumplimiento de los objetivos organizacionales*, lo cual hace necesario que se establezcan redes de comunicación formales a nivel organizacional, considerando factores tales como sus objetivos, políticas y actividades preestablecidas y conocidas por todos los involucrados que fomenten en ellos una conducta enfocada hacia el logro de las metas. (Ver figura 6.6)

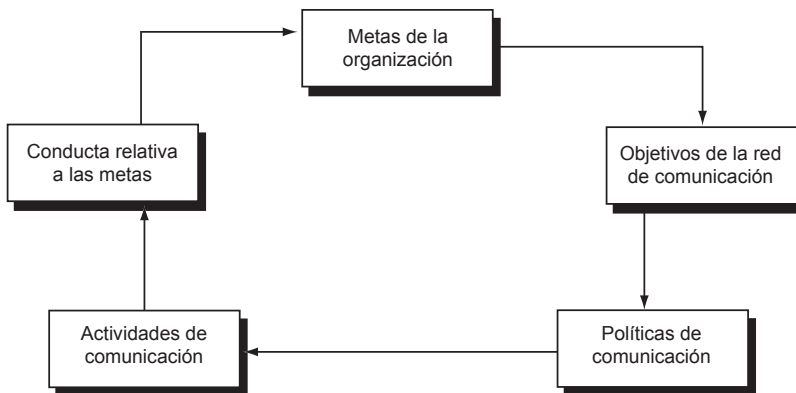


Figura 6.6. Relación de los factores de comunicación con las metas organizacionales.¹³

A nivel organizacional se forman redes de comunicación que se desplazan en forma ascendente, descendente y lateral, dentro de las que destacan, por su frecuencia de aparición, las de: *regulación, innovación, integración y la de información-instrucción*.¹⁴

¿Cuáles son los tipos de redes organizacionales más comunes?

¹³ Adaptado de Koontz y Wehrich, *Op. cit.* p. 604.

¹⁴ Koontz, Harold y Heinz Wehrich, *Administración*. México, McGraw-Hill, 1999. p. 605.

1. *Red de regulación.* Se refiere a la transmisión de la comunicación necesaria para el correcto desempeño de las tareas. Implica el conocimiento de las políticas, procedimientos y reglas que debe seguir el personal, además de la forma como se deberán desenvolver los administradores y sus colaboradores en cuanto a su interrelación formal en el ámbito laboral.

Por ejemplo, cuando una empresa establece que las instrucciones de trabajo se deberán transmitir en forma descendente, por escrito y a través del jefe inmediato, por lo que los comunicados u órdenes de trabajo no podrán provenir de áreas funcionales distintas para evitar confusiones o fugas de información.

2. *Red de innovación.* Se refiere a la forma como se tomarán decisiones para solucionar problemas y las vías formales que deberán seguir los empleados para sugerir mejoras o cambios en los procesos de trabajo. Esta red evita demasiadas juntas o el exceso de información que llega a los administradores, a la vez que provee a los empleados una vía para expresarse y participar en la solución de los problemas laborales que les incumben.

3. *Red de integración.* Está formada por todos los elementos que vinculan las metas de la empresa con las necesidades personales de sus miembros.

¿Cuál es la importancia de la red de integración?		Esta red es de vital importancia para el mantenimiento del interés de los empleados en la consecución de sus metas laborales, pues establece la forma como se otorgarán y comunicarán las recompensas, elogios, ascensos o cualquier otra acción de parte de la empresa para satisfacer las necesidades propias de los empleados productivos.
--	--	---

4. *Red de información-instrucción.* Incluye los tableros de avisos, boletines, circulares, revistas y todo tipo de publicaciones internas dirigidas al personal. En ellas se transmite información relativa a la empresa, se dan a conocer días festivos o nuevos procedimientos para, por ejemplo, solicitar los periodos vacacionales y cualquier otra información de carácter general.

Su eficiencia permite a la empresa transmitir mensajes que incumban a todos los empleados de forma rápida y relativamente económica, dejando a los administradores la tarea de resolver dudas específicas, lo que permite a la organización uniformar conocimientos y a los administradores ahorrar tiempo y esfuerzo.

6.3.3. Red de comunicación informal: el rumor

La dinámica organizacional hace materialmente imposible que toda la comunicación fluya en redes formales que están bajo el control de la empresa y sus administradores. Las relaciones naturales entre los trabajadores propician el surgimiento de medios no oficiales que dan lugar a la red de comunicación informal.

La red de comunicación informal o red natural es un sistema de comunicación extraoficial que surge espontáneamente dentro de la organización y coexiste con sus redes formales.

¿Qué es la red de comunicación informal?

Al ser producto de la interacción natural entre los empleados, la red informal es variada e inestable, a la vez que desplaza vertiginosamente los mensajes, incluso llega a ser utilizada por los administradores para transmitir información que desean dar a conocer a los empleados, pero que por alguna razón no consideran conveniente transmitir a través de las redes formalmente establecidas.

El rumor es *parte inherente* de la red de comunicación informal y es producto de que la información fluya por medios extraoficiales. De una u otra forma, es parte del sistema de comunicación de prácticamente todas las empresas.

El rumor es un mensaje transmitido de manera extraoficial por los miembros de un grupo, generalmente de acuerdo con la percepción individual del emisor en turno.

El rumor debe ser tomado muy en cuenta por las organizaciones porque no puede ser controlado por los administradores, ya que surge de manera espontánea, suele gozar de mayor credibilidad y confiabilidad ante los empleados (aun cuando en ocasiones no tenga ningún sustento real), y puede ser empleado por algunos miembros de la empresa para generar confusión, desestabilizar a una persona o grupo antagonista, o crear conflictos organizacionales.

Cuando se dan cambios en las empresas o el ambiente de negocios es inestable, los rumores están a la orden del día. Son ejemplos de ellos desde los “inminentes” despidos en cascada, los planes “que me informaron de buena fuente” para disminuir las prestaciones o los *chismes* acerca de relaciones personales o favoritismos entre un determinado jefe y alguno o varios de sus empleados.

Además, los rumores pueden ser utilizados deliberadamente como una muestra de *poder*: “yo poseo información que tú no tienes;” de *buenas relaciones* al interior de la empresa, “me lo dijo personalmente el director”; o como un medio usado por los administradores para *reducir la ansiedad* de los empleados ante la incertidumbre generada por cambios en la organización.

¿Qué es lo que hace que se generen los rumores?

Con frecuencia se supone que los rumores comienzan porque representan chismes sustanciosos no atendidos, o atendidos fuera de tiempo. Pero rara vez es el caso.

Los rumores tienen por lo menos cuatro propósitos bien definidos:

1. Estructurar y reducir la ansiedad de quien genera el rumor.
2. Dar sentido a la información limitada o fragmentada.
3. Servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo u organización y quizás a extraños al mismo en coaliciones.
4. Señalar el estatus o poder del remitente (quien genera el rumor); “*estoy informado al respecto y usted es un extraño, por lo tanto, tengo ventaja.*”

Los administradores *no pueden eliminar por completo los rumores*, pero sí pueden disminuir su impacto y esto se logra generando redes formales que propicien la comunicación abierta y franca entre ellos y sus colaboradores, retroalimentándolos oportuna y frecuentemente, además de cortar el flujo del rumor lo más pronto posible para que su alcance y consecuencias sean limitados.

Ejercicio 3

1. Explica brevemente en qué consisten las redes de comunicación.

2. Es la red de comunicación a nivel grupal que sigue las líneas de mando formales:

- a) De cadena.
- b) De regulación.
- c) Tipo rueda.
- d) Todo canal.

3. Los tipos de redes organizacionales más comunes son:

_____.

_____.

_____.

4. Rumor es un _____ que es transmitido de manera _____ por los miembros de un _____, generalmente de acuerdo a la _____ del emisor en turno.

5. ¿Cuáles son los propósitos de los rumores?

_____.

_____.

Resumen

La comunicación organizacional es el flujo de información dentro del marco de la organización, lo que implica intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido entre dos o más miembros de la empresa; se clasifica en comunicación formal, que sigue los canales y medios especificados en la estructura organizacional de la empresa, e informal, que se genera libremente entre los empleados.

La comunicación cumple funciones como medio de control, coadyuvante de la motivación individual, expresión emocional y fuente de información de los empleados; se desarrolla de acuerdo con un proceso que involucra a un receptor y a un emisor que intercambian mensajes, utilizando canales y medios apropiados. Este proceso se lleva a cabo en dos niveles: personal y grupal, cuyos mensajes fluyen en cualquiera de sus tres direcciones; a saber: descendente, ascendente y lateral. Casi siempre se generan los tres tipos en las organizaciones.

Para el adecuado manejo y transmisión de la comunicación organizacional se utilizan diversos canales o medios, entre los que destacan, por su importancia, el verbal, no verbal, escrito y electrónico. Su uso cotidiano y su influencia en la eficiencia y la eficacia de la comunicación les confieren un lugar preponderante en los estudios sobre la materia.

Las redes de comunicación definen los canales mediante los cuales fluyen los mensajes en la organización; pueden ser formales (grupales u organizacionales) cuando siguen las líneas de mando y se limitan a comunicaciones relacionadas con las tareas; en ellas los administradores ejercen control e influencia determinando sus reglas básicas de operación.

También pueden ser informales, generados libremente por los empleados a través de su interacción cotidiana. Por sus características, las redes informales escapan del control de los administradores, situación propicia para que surja el rumor. El rumor influye decisivamente en el rumbo de la comunicación organizacional, afectando profundamente el ánimo y la percepción de los empleados; por esta razón, los administradores deben poner atención especial en disminuir su impacto. Esto se logra generando redes formales de comunicación abierta y franca en la organización, creando retroalimentación oportuna y frecuentemente, además de cortar las causas del rumor lo más pronto posible para que su alcance y consecuencias sean limitados.

Actividades recomendadas

1. Forma equipos de trabajo y comenta con tus compañeros algún rumor que todos o varios de ustedes hayan escuchado y que finalmente haya sido falso. Comenten ¿cómo modificó su percepción de las personas y/o organizaciones involucradas antes y después de saber que era falso?

2. Entrevista a algún gerente o director de área y pídele que te explique la forma como utiliza las redes de comunicación formal en su departamento y cuál es su opinión acerca de la importancia de la comunicación en su empresa. Comenta tus conclusiones con tus compañeros de clase.

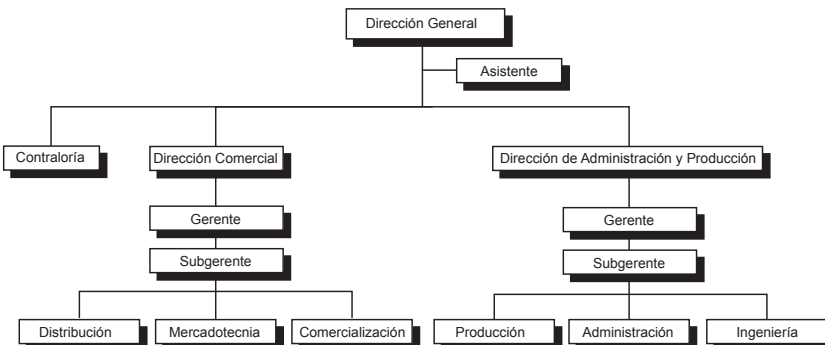
3. Investiga en Internet cuáles son los medios de comunicación electrónica de más reciente creación. Comenta con tus compañeros su utilidad y el impacto que tendrán en las organizaciones.

4. Reflexiona acerca de la influencia de la comunicación y los medios masivos en la cultura y el comportamiento individual. Elabora un breve ensayo y compártelo con tus compañeros de equipo.

5. Resuelve el siguiente caso práctico de comunicación organizacional:

La empresa Politecbrea tiene en el mercado más de 20 años, ofreciendo productos químicos, como poliuretanos, breas y pigmentos de alta viscosidad, que son utilizados regularmente en las empresas de acero o resinas industriales.

En las dos últimas décadas los resultados comerciales han sido muy favorables, a tal grado que esta empresa ha desarrollado su mercado hasta Centroamérica y parte de Sudamérica.



El director general de la empresa ha detectado que últimamente se ha presentado una alta rotación de empleados, creando un serio problema, pues hay empleados que ingresan el día lunes y para el jueves ya no regresan, en muchos casos ni siquiera a cobrar la parte proporcional a su semana o quincena que habían laborado. De primer momento el director general cree que el problema se puede resolver al brindarles a los empleados más capacitación, pero un acontecimiento contingente ocurrido la semana pasada (un empleado del área administrativa y un obrero irrumpieron de forma violenta en la oficina del director general para quejarse del trato que reciben por parte de sus respectivos jefes. Afortunadamente, el incidente no paso a más) generó que se buscara ayuda de un profesional en consultoría y diagnóstico organizacional.

Por ello el director general contrata los servicios de un consultor externo, quien tiene mucha experiencia en torno al diagnóstico organizacional.

El consultor, como primer paso, entrevista de manera formal, en reuniones previamente agendadas, a los directores de las dos áreas funcionales (Comercialización, y Administración y Producción), al contralor y al mismo director general; les pide que elaboren y entreguen un reporte escrito de lo que a su juicio está ocasionando este problema de rotación, y lo envíen a su dirección electrónica.

Debido a lo anterior, el director comercial solicita a su gerente y a su subgerente comercial que le auxilien a observar y detectar lo que estaba ocurriendo en su área, y poder así elaborar eficientemente el reporte que el consultor estaba solicitando. Para ello convoca a una reunión con todos los empleados que integran la dirección e intercambia puntos de vista; preguntar qué era lo que pasaba, por qué creían que se estaba presentando este problema (rotación) y de qué manera se podría solucionar. Tanto el director, gerente y subgerente pusieron mucha atención a los comentarios que todos y cada uno de los empleados les hicieron, y tomaron anotaciones en una minuta a cargo del subgerente, la cual sirvió como base para elaborar el reporte final para entregar al consultor. La reunión arrojó como conclusión que la gran mayoría de los empleados se sentían muy desmotivados y en muchas ocasiones carecían de cuestiones básicas para su desarrollo laboral, por ejemplo falta de limpieza en los sanitarios y comedor, restricción a algunos premios de productividad y el mal trato que con regularidad recibían de sus superiores. Finalmente, la parte directiva del área (comercialización) les comentó que se atenderían todas sus observaciones y comentarios, y que les agradecían su sinceridad y sobre todo su apoyo.

Por otra parte, en la Dirección Administrativa y de Producción, el director, el gerente y el subgerente se reunieron, y ellos mismos intuyeron lo que estaba ocurriendo, y elaboraron el reporte que se les estaba solicitando, llegando a la conclusión que lo que sucedía era que la gran mayoría de los empleados era floja y conflictiva, y si decidía irse era porque no aguantaban el ritmo de trabajo y responsabilidad. Cabe mencionar que esta Dirección no consultó en ningún momento y de ninguna forma a los empleados que conforman esta Dirección.

Más tarde, de manera circunstancial los directores de las áreas de Comercialización y Administración/Producción coinciden en el sanitario para ejecutivos y comentan acerca de las conclusiones en sus respectivos reportes. El director de Comercialización hizo la afirmación de que el problema que se está presentando por la alta rotación es muy complejo, y por ello urge resolverlo, y que la manera más adecuada de hacerlo es formar un gran equipo de trabajo donde trabajadores y directivos formen un frente común, además de comentar que el consultor externo ha sido de mucha ayuda para poder resolver el problema. En cambio, el director de Administración y Producción se molesta un poco al escuchar los anteriores comentarios y afirma que la solución no se puede resolver en equipo sino más bien se debe implantar una serie de medidas disciplinarias, y que, si el personal tiene una alta rotación, lo que se debe buscar es gente que en verdad quiera trabajar y no se esté quejando a todas horas; además, piensa que contratar a un consultor externo es sumamente costoso e innecesario, ya que él podía haber hecho el trabajo del consultor de mejor manera, y también comenta que le parece que el consultor era sumamente chocante y arrogante.

El contralor, que también está en el sanitario, pero permanece un poco distante de la plática, escucha parte de la charla y se retira. Al salir del baño se encuentra a la asistente del director general, con quien tienen una gran amistad desde hace muchos años, y le comenta que para solucionar el problema se está pensando en implementar una serie de medidas disciplinarias para todo el personal y despedir a una parte importante de los trabajadores, y entre ellos al consultor, por su bajo rendimiento.

El contralor, al creer que el consultor será despedido, no realiza el reporte solicitado en la junta previa con el consultor y no envía ningún tipo de información o comentarios al consultor.

Finalmente, el consultor, de manera alterna, al reporte que le deberán entregar los directores de las áreas y el contralor realiza una inspección visual y vivencial de la situación laboral de los empleados, así como pláticas informales con los trabajadores de las dos direcciones. Estas pláticas se realizarán con mayor frecuencia durante la hora de comida o cuando el consultor se encuentra por los pasillos de la planta o en las oficinas. Además, el consultor ha sido reconocido por casi todos los empleados como una persona que está ahí para poder ayudarlos a tener condiciones de trabajo idóneas, y es tal la integración que el consultor ha tenido con los empleados que lo invitan a una excursión que realizan anualmente.

El consultor acude a la excursión y eso le permite compartir aún más las inquietudes de los empleados, ya que a manera de charla durante la comida compartida por todos, un gran grupo de empleados le platica acerca de la problemática de la empresa, complementando así su diagnóstico.

Por último, el consultor realiza su informe final e integra la información que los directores de las áreas le hacen llegar en sus reportes (exceptuando el del contralor, que nunca lo envió), también acompaña su informe con las

observaciones y vivencias que tuvo dentro de la empresa y las opiniones y pláticas que recogió a lo largo de la convivencia con los empleados. Con ello el consultor resume los reportes y comentarios extras que pudo recoger de la entrevista e investigación, integrando así un informe general, complementado con algunas estrategias de solución.

Este informe se le da a conocer al director general en una presentación ejecutiva, a la cual asisten los directores de las áreas y el contralor. Este reporte es entregado de manera física (escrita y en un disco flexible) al director general, mientras que al resto de los directivos y contralor se les envía una copia vía correo electrónico.

Finalmente, el consultor concluye que el problema no radica en la falta de capacitación de los empleados, ni en la flojera e irresponsabilidad, sino más bien en que la organización, preocupada por cuestiones meramente económicas y financieras, había descuidado en gran medida su capital humano, por ello urge establecer y aplicar estrategias donde el personal se sienta motivado, valorado y, sobre todo, estimado; este problema se fomenta en gran medida por la falta de una comunicación organizacional adecuada. Por último, el consultor hace un comentario final acerca de la información que los directores le hicieron llegar, felicitando así a la Dirección de Comercialización por sus propuestas y sobre todo su análisis de la situación. Asimismo, el director general asume que el consultor tiene razón y avala las estrategias propuestas y da todo su apoyo para tratar de generar el cambio, es decir, un verdadero cambio organizacional.

Solución:

1. Identifica a lo largo del caso en donde se presenta una comunicación formal e informal.
2. Ubica en dónde se presentan problemas debido a errores en el proceso de comunicación.
3. Ubica en dónde se presentan problemas de comunicación derivados de la estructura organizacional y funcionamiento.
4. Identifica por lo menos dos factores de distorsión que se presentaron en el caso.
5. En qué momento se presenta la comunicación organizacional a nivel personal.
6. En qué momento se presenta la comunicación organizacional a nivel grupal.
7. La comunicación organizacional, en este caso, se presentó en tres direcciones: descendente, ascendente y lateral; identifica en qué momentos se presenta cada una.
8. Menciona y explica qué medios de comunicación se utilizaron en el caso.
9. ¿Se utilizó el medio de comunicación electrónico? En qué momentos o situaciones.
10. ¿Qué tipo de red (tipología) de comunicación se presentó con mayor frecuencia en el caso?

11. ¿En algún momento se presentó la red de comunicación informal? Identifícala y explica.

12. Suponiendo que tú fueras el consultor de este caso, ¿a qué conclusión llegas? Asimismo, desarrolla una solución alterna a la planteada anteriormente respecto a la comunicación organizacional en esta empresa y coméntala con tus compañeros de forma grupal.

Autoevaluación

1. La comunicación organizacional es el flujo de información dentro del marco de la organización que implica intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido entre dos o más miembros de la empresa.

Verdadero ()

Falso ()

2. Explica brevemente los tres aspectos básicos que involucra el concepto de comunicación.

3. Los problemas de comunicación que implican aspectos relativos a los mensajes, la interacción y la actuación de los involucrados en el intercambio de información son de: _____.

4. La función de la comunicación que señala que para muchos de los empleados su grupo de trabajo es su mayor fuente de interacción social es:

- a) Medio de control.
- b) Fomento de la motivación.
- c) Expresión emocional.
- d) Fuente de información.

5. Explica brevemente el proceso de comunicación.

6. En el proceso de comunicación la mayoría de sus elementos tiene la capacidad de crear distorsiones y, por lo tanto, en el propósito de comunicarse perfectamente.

Verdadero ()

Falso ()

7. Menciona al menos cinco de los factores inherentes a la organización y a la situación grupal en su interior que pueden influir en el proceso de comunicación.

8. El nivel de comunicación en el que, por comodidad y para lograr mejores resultados, la comunicación suele realizarse a través de representantes, quienes son escogidos por su puesto o por sus habilidades técnicas y de comunicación, es el: _____.

9. La comunicación que implica un flujo de información que parte de los altos mandos hacia sus colaboradores es de dirección:

- a) Ascendente.
- b) Descendente.
- c) Lateral.
- d) Vertical.

10. La principal ventaja del medio de comunicación escrito es su eficacia, que radica en la velocidad de la retroalimentación.

Verdadero ()

Falso ()

11. La comunicación que se lleva a cabo utilizando como símbolos la acción, las expresiones faciales y los movimientos corporales es llamada:

- a) Verbal.
- b) No verbal.
- c) Escrita.
- d) Electrónica.

12. Se aplica el término _____ a los sistemas y equipos tecnológicos de reciente creación que contribuyen a incrementar la eficiencia y rapidez de la comunicación entre individuos y organizaciones.

13. Explica brevemente el impacto de las computadoras en el trabajo de los administradores.

_____.

14. Define el concepto redes de comunicación.

_____.

15. Las redes en las que los mensajes transitan libremente de acuerdo a las necesidades y deseos de quienes participan en ellas se llaman:

- a) Formales.
- b) Grupales.
- c) Organizacionales.
- d) Informales.

16. La red que sigue las líneas de mando formales, es rígida y no permite el cruce de información es la:

17. La red todo canal promueve una interacción abierta y fluida entre todos los miembros del grupo; además, surge casi exclusivamente en equipos.

Verdadero () Falso ()

18. Explica brevemente la relación de los factores de comunicación con las metas organizacionales.

19. Es la red que se refiere a la forma en que se tomarán decisiones para solucionar problemas y las vías formales que deberán seguir los empleados para sugerir mejoras o cambios en los procesos de trabajo.

- a) Innovación.
- b) Regulación.
- c) Integración.
- d) Formación-instrucción.

20. La red de comunicación _____ o red natural, es un sistema de comunicación _____ que surge _____ dentro de la organización y coexiste con sus redes _____.

Respuestas a los ejercicios

Ej. 1

1. La comunicación organizacional es el flujo de información dentro del marco de la organización.
2. a)
3. c)
4. Factores de semántica, psicológicos, fisiológicos, físicos y administrativos.
5. La comunicación *nivel personal* se da entre dos personas, o entre un grupo de personas que participan en el intercambio de información de manera individual y sin tener la representación formal de una empresa, área funcional o departamento. En cambio en la comunicación a nivel grupal se intercambia información procedente de grupos distintos.
6. Horizontal o lateral.

Ej. 2

1. Entre dos personas o entre una persona y un grupo.
2. Verdadero.
3. c)
4. Abierta.

Ej. 3

1. Definen los canales por los que fluyen los mensajes en la organización e influyen en la eficacia y eficiencia de la comunicación organizacional.
2. a)
3. Regulación, innovación, integración e información-instrucción.
4. Rumor es un mensaje que es transmitido de manera extraoficial por los miembros de un grupo, generalmente de acuerdo con la percepción individual del emisor en turno.
5. Estructurar y reducir la ansiedad de quien genera el rumor/ Dar sentido a la información limitada o fragmentada/ Servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo u organización y quizás a extraños al mismo en coaliciones/ Señalar el estatus o poder del remitente.

Respuestas a la autoevaluación

1. Verdadero.
2. Se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado e influencia al medio ambiente. Implica la transferencia y comprensión de mensajes, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado para enviarlos. Involucra a personas, con sus diferentes habilidades, puestos, objetivos, actitudes, sentimientos y relaciones personales.
3. El proceso.
4. c) Expresión emocional.
5. Abierta.
6. Verdadero.
7. El tamaño de la organización./ Los diferentes orígenes étnicos y culturales de los individuos que la forman./ La excesiva segmentación en áreas técnicas especializadas./ Las políticas, reglamentos y estructura organizacional./ El exceso de actividades de los miembros de la empresa./ El uso de tecnología inadecuada o francamente obsoleta.
8. Grupal.
9. b) Descendente.
10. Falso.
11. b) No verbal.
12. Nuevas tecnologías de comunicación.
13. Abierta, enfatizando que afecta más a los niveles funcional y operativo.
14. Las redes de comunicación son canales a través de los cuales fluyen los mensajes en la organización.
15. d) Informales.
16. Red de cadena.
17. Verdadero.
18. Abierta.
19. a) Innovación.
20. La red de comunicación informal o red natural es un sistema de comunicación extraoficial que surge espontáneamente dentro de la organización y coexiste con sus redes formales.

Bibliografía

- Arias, Galicia Fernando,
Administración de Recursos Humanos,
México, Trillas, 1988.
- Robbins, Stephen P.,
Comportamiento organizacional,
México, Prentice Hall, 1999.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich,
Administración,
México, McGraw-Hill, 1999.
- Davis, Keith y John W. Newstrom,
Comportamiento humano en el trabajo,
México, McGraw-Hill, 2001.
- Faure, Gilles,
Estructura, organización y eficacia de la empresa,
Bilbao, Deusto, 2000.
- Drucker, Peter,
Su visión sobre: la organización basada en la información,
Colombia, Norma, 1997.
- Kolb, David, A., Irwin M. Rubin y James M. McIntyre,
Psicología de las organizaciones,
México, Prentice-Hall, 1995.
- Robles Valdés, Gloria y Carlos Alcérreca Joaquín,
Administración, un enfoque interdisciplinario,
México, Pearson, 2000.
- Hernández y Rodríguez,
Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia,
México, McGraw-Hill, 2001.

- Burgoon, J. K. Buller, Db, Woodall, W.G.,
Non Verbal, Communication: The Unspoken dialogue,
Nueva York, Harperr and Row, 1989.
- Burler, D., F. L. Geis,
*Respuestas de afecto no verbales hacia los líderes masculinos y femeninos:
Implicaciones para la evaluación del liderazgo*,
Journal of Personality an social Psychology, 1990.
- Cegala, D.J., A. L. Isillars,
*Examen posterior de las manifestaciones no verbales del involucimiento en la
interacción, 2001*,
Communication Reports 2:39-47,1989.