

4. TIPOS DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

En todas las organizaciones se presenta, de una manera o de otra, dos tipos de comunicación: la interpersonal y la comunicación organizacional.

4.1. Comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal según Robbins (1998 p. 611), es aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos. Como lo establece Ivancevich (1997 p. 512), generalmente esta comunicación se produce frente a frente, a través de lenguaje verbal, las letras o del lenguaje no verbal; con los adelantos tecnológicos se pueden utilizar, incluso, otros medios de comunicación, como: el teléfono, computadora, circuitos cerrados, etc. Robbins (1998) e Ivancevich (1997), establecen que, mediante la comunicación interpersonal se desarrollan y se mantienen las relaciones humanas, que son, a su vez, las unidades sociales básicas de cualquier organización.

4.1.1. Comunicación Oral

Ivancevich (1997, p. 512), establece que es aquella comunicación que se produce cuando se emplea la palabra hablada para transmitir un mensaje. Las conversaciones pueden realizarse personalmente cara a cara, por teléfono, por discursos en reuniones, por circuitos cerrados de TV, o a través de una red de computadoras; todo ello facilita una interacción inmediata de doble dirección entre las partes.

Robbins (1998, p. 613) establece cualidades y desventajas a este tipo de comunicación. Entre otras ventajas cita que nos permite transmitir un mensaje verbal y recibir una respuesta en un mínimo de tiempo. Para Ivancevich (1997), por otra parte, una de las ventajas de esta modalidad consiste en la permisividad

de formular preguntas, comentar, debatir sobre puntos de vista y asuntos de interés, así como también el establecimiento de planes de acción y aprobación de resoluciones respecto de algo.

En lo que respecta a las desventajas, según Robbins (1998, p. 613), una de ellas es que la comunicación oral tiene un mayor potencial de distorsión, sobre todo en aquellos casos cuando el mensaje debe de pasar por varias personas, como es una práctica común en las organizaciones con estructura organizacional vertical.

Es por esta desventaja que Ivancevich (1997, p. 512), considera a la comunicación oral como de muy baja calidad, ya que, por ejemplo, si la persona se encuentra enfada, con esta actitud, la persona puede ir introduciendo ruido en la comunicación; por otra parte, cuando los mensajes no se codifican apropiadamente, pueden éstos no transmitirse correctamente; otro motivo por que la el autor en cuestión la considera de baja calidad, es que, ante la influencia de la rapidez en la expresión, este hecho pueda entorpecer la retroalimentación y que la respuesta recibida sea la menos indicada (Ivancevich, 1997).

Por otra parte, debemos de estar conscientes de que en la actualidad en las organizaciones se llevan a cabo gran cantidad de reuniones y conferencias a través de circuitos cerrados, incluso con participantes de distintas procedencias.

4.1.2. Comunicación escrita

Según Ivancevich (1997, p. 513), la comunicación escrita es aquella que se establece cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita. Este tipo de comunicación comprende los *memorandums*, cartas, publicaciones periódicas, tableros de aviso, informes, manuales, correos electrónicos, etc., o cualquier dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos.

La ventaja de este tipo de comunicación, como lo establece Robbins (1999, p. 613), es que por su carácter impersonal, ésta puede ser compleja o extensa, por lo cual resulta importante para las organizaciones el tener registro permanente, legible y verificable, ya que el hecho de asentar algo por escrito, nos obliga a pensar con mayor cuidado lo que se quiere transmitir, asunto éste que nos hace concluir que, normalmente, las comunicaciones escritas pudieran presentar la probabilidad de encontrarse bien pensadas, con más estructura lógicas y claridad. Además de lo anterior, Hodgetts (1981, p.331), establece que los mensajes escritos aportan cierto grado de formalidad con respecto a la comunicación verbal.

Los inconvenientes son enfatizados por Ivancevich (1997, p. 513), especialmente el hecho de que la comunicación escrita requiere de más tiempo para su preparación, y por otra parte, no permite la interacción, ni una retroalimentación inmediata, originando que se opte por la comunicación oral para resolver rápidamente algunos problemas, ya que, normalmente, las partes involucradas se tardan mucho tiempo en expresar las ideas sobre el papel, en distribuir el mensaje y en esperar las respuestas por escrito. Adicionalmente, tal y como lo dice este autor, la comunicación escrita puede obstaculizar la comunicación abierta (Ivancevich, 1997).

4.1.3. Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal, según Ivancevich (1997, p. 513) es cualquier mensaje deliberado o no deliberado que, a su vez, no es ni oral ni escrito. Ejemplos de esta comunicación tenemos los sonidos inarticulados, movimientos corporales, expresiones faciales, entonación verbal, distancia entre personas, espacio. Esta comunicación guarda tres características, según Ivancevich (1997, P. 513), su fuerza depende de la situación en la que se produzca, por ejemplo: el silencio puede ser un mecanismo de comunicación —los famosos minutos de silencio en los actos públicos—. Otro factor importante para esta modalidad en la

comunicación, es que el receptor del mensaje debe de conocer los antecedentes de la fuente para poder decodificar el mensaje; ejemplo: el sonido de la alarma antisísmica debe de ser interpretada como aviso de que la persona debe alejarse de las áreas de riesgos; por último, la comunicación verbal puede producirse sin intención de hacerlo, ejemplo: aquellos supervisores que son introvertidos con todos sus compañeros, pueden mandar un mensaje el cual podría ser interpretado por alguna persona como de que aquél esté molesto con ella, sin que lo anteriormente dicho sea cierto.

De las características anteriores se entienden mejor la ventaja y desventajas que, según Robbins (1998, p. 614), resaltándose el hecho de que, toda comunicación no verbal transmite significado, lo cual a esta modalidad le ofrece una riqueza infinita de opciones; por otra parte y refiriéndose el autor a sus desventajas, persiste el hecho de que fácilmente el mensaje puede ser mal interpretado.

Robbins (1996, p. 614) cita a un investigador quien encontró que, la expresión facial en un mensaje oral, aporta el 55% de contribución al mismo, en tanto que la posición física y el tono verbal un 38%, por lo que las palabras pronunciadas sólo aportan el 7 % de efectividad.

4.1.4. Ventana de JOHARI.

Se puede considerar a la **Ventana de JOHARI** como una excelente herramienta que nos ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal entre los diferentes miembros de una organización y su representación gráfica se muestra en la figura 2.

La ventana de **Johari**, según Guizar (2002, p.120), analiza las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas sobre

uno mismo, por lo cual se constituye en un importante medio de retroalimentación.

La ventana de **Johari** sirve para identificar:

- Sentimientos
- Actitudes
- Motivaciones
- Opiniones
- Percepciones
- Apariencias.

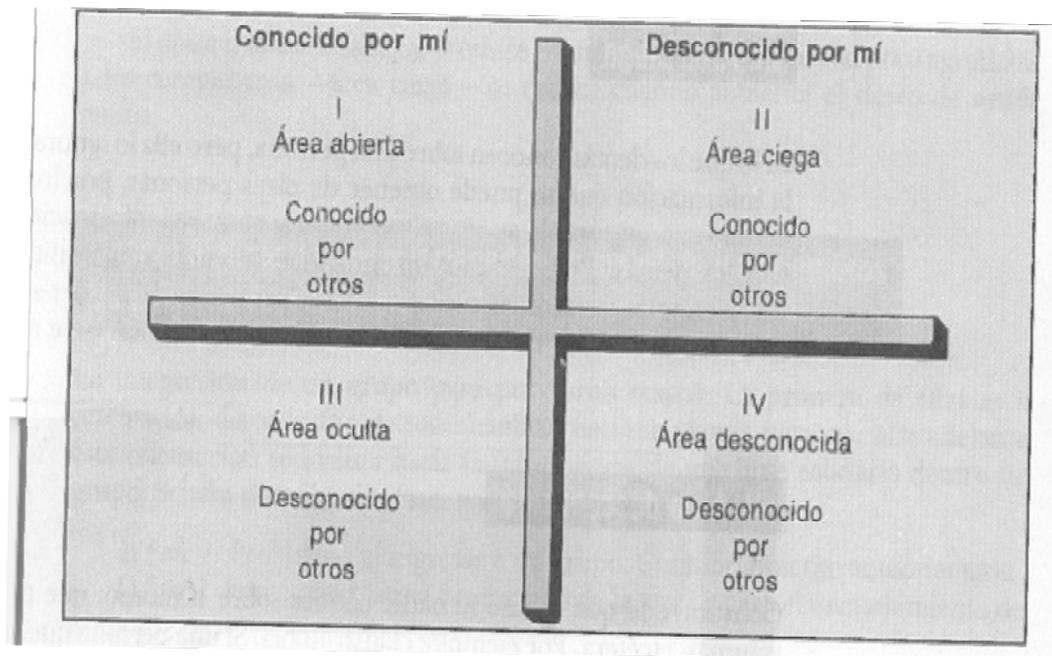


Figura 2. Ventana de **JOHARI**: Su Modelo Gráfico (Citada en Guízar, 2002, p.120).

La Ventana de **JOHARI**, como se muestra en la figura anterior, es una herramienta que comprende cuatro áreas de análisis:

- a) **Área Abierta.** Es lo que uno y los demás conocen y están dispuestos a compartir sin titubear.

- b) **Área Oculta.** Es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás ignoran. Además dicha persona no desea compartir esa información.
- c) **Área Ciega.** Es lo que los demás conocen sobre su persona, pero ésta lo ignora.
- d) **Área Desconocida.** Constituye lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo, que pueden ser fobias, traumas, etc.

Guizar (2002, p.122), establece que es sorprendente la información que se puede obtener de otras personas cuando el inter locutor se abre a los demás, por lo cuál es necesario asumir una postura de apertura total para aceptar esa información que proporciona la retro alimentación con otros.

La aplicación de esta herramienta nos permite, por lo tanto, conocer más acerca de los miembros de la organización y con ese conocimiento de las personas, establecer la comunicación más conveniente que aporte a la productividad de la empresa y de su clima organizacional.

4.2. Comunicación Organizacional

Como lo establece Robbins (1996, p.729), el término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta.

Dentro de la comunicación organizacional se pueden presentar dos facetas: la comunicación formal y la comunicación informal.

4.2.1. La comunicación formal.

Según Robbins (1996, p. 729), es aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mando; dicho de otra manera, es aquella que es requerida para llevar a

cabo las labores y reafirmando esta idea el mismo autor en su obra "Comportamiento Organizacional" (1997 p. 316), es la comunicación relacionada con la tarea. Por otra parte, la comunicación informal es aquella que no es aprobada por la gerencia y tampoco es definida en la estructura organizacional (Robbins, 1996, p. 729); en otras palabras, es aquella que comprende toda aquella información no oficial entre personas o grupos (Hodgetts, 1991, p. 328).

La Comunicación formal (Robbins, 1996 y 1997; Hodgetts, 1991), puede ser de varios tipos, dependiendo del sentido en que se presente el flujo de información dentro de la estructura organizacional, a saber:

4.2.1.1. Comunicación descendente

Ivancevich (1997, p. 516), es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba a bajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados. Esta comunicación es importante, ya que es utilizada para establecer tareas, metas, proporcionar instrucciones, informar referente a políticas y procedimientos, señalar problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño, etc. Ejemplos de este tipo de comunicación son los *memorandums*, informes, manuales de organización y periódicos internos.

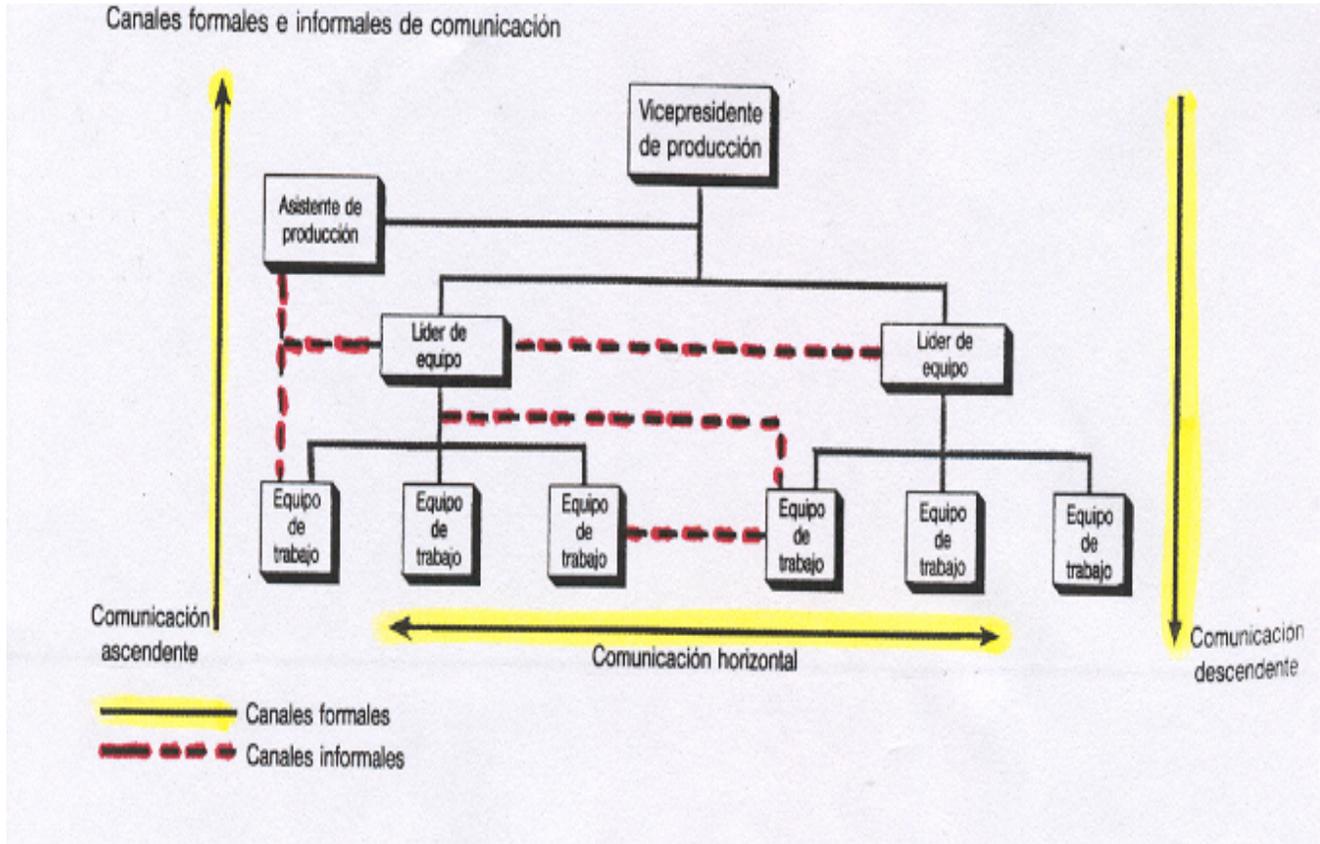
4.2.1.2. Comunicación ascendente,

Ivancevich (199, p. 517), establece que es aquella modalidad en donde la información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de éstos a los niveles de dirección; su importancia radica, en que es una manera de evaluar indirectamente la eficacia de la comunicación descendente; mediante ella los trabajadores adquieren conciencia de que forman parte de la organización; también permite obtener mejoras a través de la retroalimentación desde la "parte baja de la pirámide" , amén de que facilita la medición del clima organizacional (Hodgetts, 1991, p. 326). Ejemplo de esta

comunicación lo son los programas de sugerencias, procedimientos de quejas, políticas de puertas abiertas, reuniones de trabajo, etc.

4.2.1.3. Comunicación horizontal,

También llamada comunicación lateral. Como lo establece Ivancevich (1997, p. 517), es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización. Ejemplos de esta comunicación lo son las reuniones de plantilla, las interacciones frente a frente, notas memorandums, informes, etc. Su importancia radica en que se puede emplear con fines de



integración y coordinación de unidades independientes que forman parte de la organización como lo establece Hodgetts (1991 p. 327).

4.2.2.- Comunicación Informal

En los párrafos anteriores se definió a la comunicación informal como la comunicación no oficial, pero esta también es conocida como aquella comunicación basada en los chismes que luego se convierten en rumores. Los chismes y/o rumores se filtran a través de los canales formales de comunicación y transportan una gran variedad de hechos, opiniones, habladurías y otros tipos de información como lo establece Ivancevich (1997 p. 518). Este tipo de comunicación se da en cualquier organización, sea ésta grande o pequeña.

Para Hodgetts (1991), el rumor conforma toda una “red de relaciones que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse”

Según Robbins (1998, p318) el chisme tiene tres características principales

- No está controlado.
- Es percibido por la mayoría de los colaboradores como más creíble y confiable que las comunicaciones formales emitidas por la dirección.
- Se utiliza mucho para servir a intereses personales de los colaboradores.

Pero porque se da esta comunicación informal según Hodgetts (1981, p 328) algunas de las causas probables de este tipo de comunicación son las siguientes:

- Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede recurriendo a canales informales.
- Cuando se percibe inseguridad en la situación que prevalece el personal recurre a la comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido.
- Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación.
- Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratan con frecuencia de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos, recurriendo a los rumores.

- Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible.

Un estudio realizado por Keith Davis en 1953, citado por Robbins (1998 p. 316) referente al patrón de comunicación entre 67 empleados de la gerencia en una pequeña empresa de fabricación, el estudio se basó en comprender cada uno de los receptores de la comunicación como recibía cierta información y luego seguirle la pista hasta su fuente arrojó la siguiente información:

Mientras el chisme fue una fuente importante de información, solo el 10 % de los ejecutivos actuaron como canal de comunicación, esto es que haya pasado la información a otra persona.

Repetiendo el mismo estudio pero en una oficina pequeña de gobierno, arrojó la siguiente información arrojó lo mismo

Según Robbins (1998, p. 319) la evidencia indica que el 75 % de que se transmite en los chismes y/o rumores es preciso.

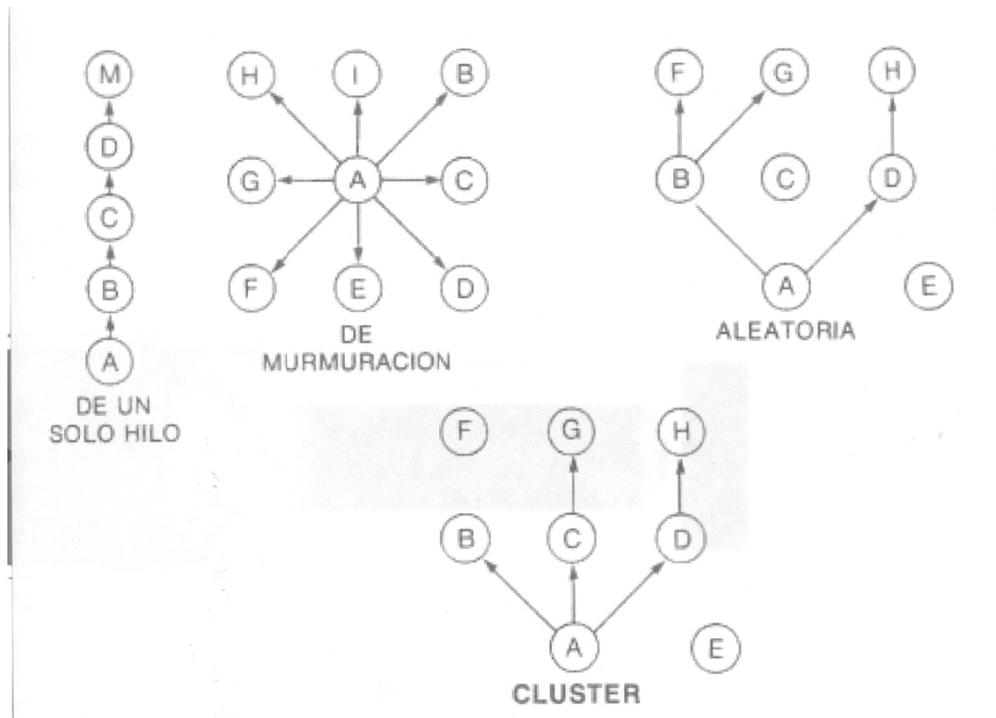
Se puede concluir que el rumor y/o chisme es parte importante de la red de comunicación de cualquier grupo u organización y vale la pena entenderlo; les muestra a los líderes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad. Actúa, por ende, tanto como filtro o mecanismo de retroalimentación, recogiendo los temas que los empleados consideran relevantes. Es difícil eliminar el chisme, pero bien lo que se puede hacer es minimizar las consecuencias negativas de éstos. En Robbins (1998, p. 320), encontramos la siguiente sugerencia para reducir los rumores:

- Anuncie los programas de tiempo para tomar las decisiones.
- Explique las decisiones y los comportamientos que podría parecer inconsistentes o secretos.

- Enfatice las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros.
- Discuta abiertamente las posibilidades en el peor de los casos-casi nunca constituye una provocación de ansiedad ni una fantasía hablada.

Puede ser que los rumores a veces sigan los canales formales de la comunicación, pero en la mayoría de las veces esta comunicación se da a través de redes o canales informales, las cuales son citadas en Hodgetts (1981, p. 329), a saber:

1. De un solo hilo: La información pasa de una persona a otra. Robbins (1996, p. 733) la nombra como red de filamento sencillo.
2. De murmuración: La información pasará de una persona a todas las demás. Robbins (1996, p. 733) la nombra como práctica de "rumores".
3. Aleatorio: En este estilo los interactuantes se comunican en forma desordenada, esto es, no obedece a un patrón de comportamiento. Robbins (1996, p.733) la nombra como comunicación de "probabilidad".
4. Cluster: la comunicación sigue un patrón lógico, de tal manera que para algunas personas el interlocutor decide comunicarles algo, pero selectivamente a otras no. Robbins (1996, p. 733) la significa como práctica "racimo".



Antes de cerrar el tema de los tipos de comunicaciones merece un comentario especial la comunicación por medios electrónicos, ya que en la actualidad dependemos en gran medida de ellos para transmitir nuestras comunicaciones, entre ellos podemos contar a los teléfonos, los faxes, las computadoras personales equipadas con equipo de video y audio, los circuitos cerrados de TV, sistemas de alta voz, correo electrónico, etc. Este último ha presentado un rápido crecimiento, el cuál ha ofrecido a los individuos la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos por medio de computadoras que están enlazadas.

Es tal la versatilidad de los medios electrónicos que se utilizan en comunicaciones interpersonales y en comunicaciones organizacionales. Así como el hecho de que se pueden presentar comunicaciones del tipo oral, escrita y hasta las no verbales. Así como también que pueden ser utilizadas como parte de la red formal o de la tipo informal.