

3.- LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

En las empresas actuales, la información tiene que fluir con más rapidez que nunca. Incluso una breve parada en la línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en productos perdidos. Por lo tanto, es fundamental que se comuniquen rápidamente los problemas de producción para tomar las medidas correctivas.

Otro elemento importante es la cantidad de información que ha aumentado mucho con el transcurso de los años, ocasionando con frecuencia una sobrecarga de información. Lo que se necesita a menudo no es más información sino información pertinente.

Es necesario determinar qué tipo de información necesita el gerente para tomar decisiones efectivas. Con frecuencia, para obtener esta información se necesita recibir información de los superiores y de los subordinados de los gerentes y también de departamentos y personas en otras partes de la organización.

3.1.- La necesidad de conocimiento del gerente

Para ser efectivo, el gerente necesita la información adecuada para llevar a cabo las funciones y actividades administrativas. Sin embargo, incluso una mirada ocasional a sistemas de comunicación muestra que con frecuencia los gerentes carecen de información vital para tomar decisiones, o que quizá obtengan demasiada información, dando como resultado una sobrecarga.

Es evidente que los gerentes tienen que ser discriminadores al seleccionar información. Una forma sencilla para que un gerente comience es preguntar, "¿qué necesito conocer realmente para mi trabajo?" o "¿qué ocurriría si no obtuviese esa información de un modo continuo?" Lo que necesita un gerente es la información máxima sino la pertinente. Es evidente que no existe un sistema de comunicación universalmente aplicable, en lugar de ello se tiene que adaptar a las necesidades del gerente.

3.2.- El flujo de la comunicación en la organización

En la organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación fluye en forma descendente se producirán problemas.

De hecho, se podría decir que la comunicación efectiva tiene que comenzar con el subordinado y esto significa principalmente comunicación ascendente. La comunicación también fluye en forma horizontal, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares y diagonalmente entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa entre ellas. En la figura 3 se muestra en forma de diagrama los diferentes tipos de información.

a).- Comunicación descendente

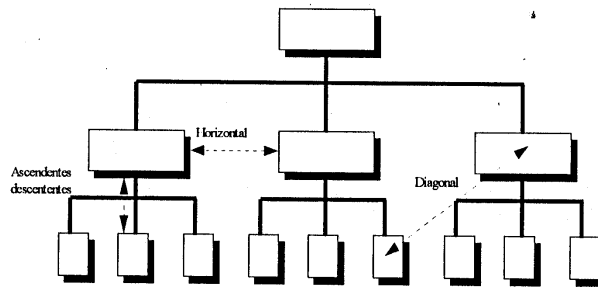
La comunicación descendente fluye de las personas en los niveles más altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con un ambiente autoritario. Los tipos de medios utilizados para la comunicación verbal descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altoparlante e incluso los rumores.

Algunos ejemplos de comunicación escrita descendente son los memorándums, las cartas, los manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y exhibidores electrónicos de noticias.

Desafortunadamente, la información se pierde con frecuencia o resulta distorsionada al descender por la cadena de mando. El que la alta administración emita políticas y procedimientos no asegura la comunicación. De hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si se percibió la información en la forma que los deseaba el emisor.

El flujo de información descendente a través de los diversos niveles organizacionales demanda mucho tiempo. Desde luego, las demoras pueden resultar tan frustrantes que algunos altos gerentes insisten en que envíe la información directamente a la persona o el grupo que la requiere.

Figura 3



FLUJO DE LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

* Puesto que los flujos de la comunican horizontal y diagonales tienen algunas características comunes, los denominamos comunicación cruzada.

b).- Comunicación ascendente

La comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores y continua ascendiendo por la jerarquía organizacional. Lamentablemente, este flujo con frecuencia resulta obstaculizado por gerentes en la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten toda la información -en especial las noticias desfavorables- a sus jefes. Sin embargo, para fines de control la transmisión objetiva de la información es esencial. La alta gerencia necesita conocer específicamente sobre el desempeño de la producción, información de mercadotecnia, información financiera, qué piensan los empleados de niveles inferiores.

* La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Algunos medios típicos para la comunicación ascendente -además la cadena de mando- son los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y agravios, los sistemas de quejas, las sesiones de asesoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de grupo, la práctica de políticas de puerta abierta, cuestionarios sobre moral, entrevistas de salidas y el protector de interés público.

El concepto del protector de interés ha sido usado relativamente poco en los Estados Unidos hasta fechas recientes. Se originó en Suecia, donde cualquier ciudadano podía abordar a un servidor público para investigar quejas sobre la burocracia federal. Ahora algunas compañías estadounidenses han establecido un puesto para persona que investiga las preocupaciones de los empleados.

Se ha encontrado que ese puesto puede proporcionar una valiosa vinculación en la comunicación ascendente y prevenir escándalos de gran magnitud y costos legales al poner en conocimiento de la persona apropiada los casos de deshonestidad antes de que se conviertan en problemas importantes.

La comunicación ascendente efectiva requiere de un ambiente en el cual los subordinados se sientan en libertad de comunicarse. puesto que la alta dirección tiene gran influencia sobre el clima organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde, en alto grado -aunque no exclusivamente-, a los superiores.

c).- Comunicación cruzada

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa. Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran cantidad de comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

El ambiente de la empresa proporciona muchas ocasiones para la comunicación verbal. Estas van desde las reuniones informales del equipo de boliche de la compañía y las horas de la comida que pasan juntos los empleados, hasta conferencias y reuniones de comités y consejos más formales. Este tipo de comunicación también ocurre cuando los miembros individuales de diferentes departamentos se agrupan en equipos de trabajo u organizaciones de proyectos.

Por último la comunicación cruza los límites organizacionales cuando, por ejemplo, personal staff con autoridad funcional de asesoría, interactúan con los gerentes de línea en diferentes departamentos. Además, las formas escritas de comunicación mantienen informadas a las personas sobre la empresa.

Estas formas escritas incluyen el periódico o la revista de la compañía y los tableros de aviso. Las empresas modernas usan muchos tipos de patrones de comunicación verbal y escrita cruzada para complementar el flujo vertical de información.

- Debido a que quizá la información no siga la cadena de mando, es necesario establecer dispositivos de seguridad para evitar probables problemas.

Específicamente, la comunicación cruzada debe apoyarse en la comprensión de que 1) siempre que sea apropiado se estimularan las relaciones cruzadas, 2) los subordinados evitaran hacer compromisos mas allá de su autoridad y 3) los subordinados mantendrán informados a sus supervisores de las actividades interdepartamentales importantes.

En resumen, la comunicación cruzada puede ocasionar dificultades, pero es una necesidad en muchas empresas con el fin de responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico.

3.3.- Comunicación escrita, verbal y no verbal

Los medios de comunicación escritos y verbales tienen características favorables y desfavorables; por lo tanto, se usan con frecuencia juntos, de modo que las cualidades favorables de cada uno pueden complementar el otro. Además, quizá se usen ayudas visuales para complementar tanto la comunicación verbal como la escrita.

Por ejemplo, la conferencia en la sesión de capacitación en administración quizá resulte mas efectiva cuando se usen folletos, transparencias, videocintas y películas. La evidencia ha demostrado que cuando se repite un mensaje mediante varios medios las personas que lo reciben lo comprenden con mas exactitud y lo recordaran.

Al seleccionar los medios de comunicación se tienen que tomar en cuenta al comunicador, la audiencia y la situación. Un ejecutivo que se siente incómodo ante un gran auditorio quizá elija la comunicación escrita en lugar de un discurso. Por otra parte, ciertos auditorios que no leerían un memorándum podrían interesarse y motivarse mediante la comunicación verbal directa. La situación quizá demanden también un medio específico. Por ejemplo, el expresidente Ronald Reagan, un comunicador efectivo, utilizó conferencias de prensa para tratar de aclarar los embarques de armas a Irán. Los medios de noticias exigieron una interacción cara a cara para tratar los diversos aspectos de las operaciones.

a).- Comunicación escrita

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. El mensaje se puede preparar con cuidado y después dirigirlo a un gran auditorio a través de envíos masivos por correo. La comunicación escrita puede fomentar también la uniformidad en las políticas y los procedimientos y en algunos casos reducir los costos.

- Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel, pueden estar expresados en forma deficiente por escritores ineficaces y quizá no proporcionen retroalimentación inmediata. Por consiguiente, es posible que se necesite mucho tiempo para saber si se ha recibido y comprendido adecuadamente un mensaje.

b).-Comunicación verbal

Una gran parte de la información se comunica verbalmente. La comunicación verbal puede ocurrir en una reunión cara a cara de dos personas o en la presentación que hace un gerente a un gran auditorio; puede ser formal o informal y se puede planear o ser accidental.

La ventaja principal de la comunicación verbal es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos. En una interacción cara a cara se puede observar el efecto. Más aún, la reunión con el superior le puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que las reuniones informales o planeadas pueden hacer una gran aportación a la comprensión de los temas.

Sin embargo, la comunicación verbal también tiene desventajas. No siempre ahorra tiempo, como lo saben bien los gerentes que han asistido a reuniones en las cuales no se obtuvieron resultados ni se concretaron acuerdos. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

c).- Comunicación no verbal

Las personas se comunican en muchas formas diferentes. Lo que dice una persona puede ser reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como pueden ser las expresiones del rostro y los gestos del cuerpo. Se supone que la comunicación no verbal debe respaldar la verbal, pero no siempre es así.

Por ejemplo, un director autocrático puede golpear la mesa con un puño mientras anuncia que apartir de ese momento se implantará la administración participativa; estas comunicaciones contradictorias con toda seguridad crearán una brecha de credibilidad. En forma similar, los gerentes pueden afirmar que tienen una política de puertas abiertas, pero al mismo tiempo tienen una secretaria que selecciona con cuidado a las personas que quieren verlos; esto crea una incongruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Es evidente que la comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación verbal, dando lugar al dicho que con frecuencia las acciones hablan más que las palabras.

3.4.- Comunicación e información

Aunque toda la comunicación contiene información, no toda la información posee valor comunicativo. La información es como una gigantesca sombrilla, un término amplio que comprende a la comunicación como un tipo de información particular. La información es un concepto global que se refiere al patrón del insumo de energía al que está expuesto. La "comunicación" se refiere a un tipo especial de establecimiento de patrones: el que se expresa en forma simbólica. Para que la comunicación entre las personas tenga lugar, es preciso que se cumplan dos requisitos:

1) Las personas aplicadas deben compartir un sistema simbólico (tenemos que hablar el mismo idioma, jerga o dialecto), y 2) Las asociaciones entre los símbolos y sus referentes deben compartirse (las palabras o símbolos deben significar casi lo mismo para ambos).

3.5.- Usted y las organizaciones

Existe un gran número de organizaciones a las cuales pertenecemos y actuamos en el día a día de nuestra vida sin que verdaderamente nos demos cuenta de ello. Para tener una idea de las organizaciones a las que pertenecemos, a continuación se muestra una lista.

- Miembro de una familia (cónyuge, padre, hijo)
- Estudiante en una universidad
- Jefe de un departamento
- Votante en las elecciones municipales
- Paciente de un hospital municipal
- Vendedor de una tienda de departamentos
- Miembro de un comité de alumnos, maestros o administradores
- Encargado de un comité de recaudación de fondos para un grupo filantrópico local
- Entrenador de básquetbol
- Miembro de un grupo religioso

Gran parte de su vida desarrollada dentro de una compleja red de organizaciones en las que procura usted satisfacer sus necesidades económicas, sociales y de recreación, educativas, espirituales y políticas. usted trabaja, juega, aprende y practica su religión dentro de un contexto social más o menos estructurado. El tamaño, la estructura, la complejidad, los propósitos y la longevidad de las organizaciones en las que participa pueden ser variables, pero todos estos factores representan los elementos dinámicos de la sociedad tal como la conoce.

3.6.- ¿ Por qué las organizaciones?

Una organización comprende en esencia dos tipos de recursos: técnico (técnico, materia prima, equipo, capital) y humanos (trabajo, ideas, habilidades).

Básicamente una organización existe porque uniendo recursos los individuos pueden lograr más cosas juntos de lo que podrían en forma individual.

Los estadounidenses admiran y se enorgullecen de los logros individuales; la mayor parte de éstos son posibles gracias a los esfuerzos concertados y organizados de personas que trabajan juntas. El primer paso de Neil Armstrong en la Luna fue un testimonio grandioso del poder de la organización humana y técnica en su máxima expresión.

Las organizaciones existen primordialmente en virtud de que ciertos objetivos sólo pueden alcanzarse mediante los esfuerzos y acciones conjuntas de los grupos de personas.

Cuando hablamos de organización, nos referimos a las personas que van más allá de sus limitaciones individuales y se involucran en acciones concertadas y coordinadas con otros.

Existen algunos elementos básicos que todas las organizaciones comparten:

Tamaño (dos o más personas): usted puede organizarse por si solo.

Acciones interdependientes: los integrantes trabajan juntos para lograr los objetivos.

Ubicación en el espacio y en el tiempo: las organizaciones comprenden gente, lugares y tiempo.

Insumo de recursos del medio ambiente: las organizaciones involucran algunas de las personas y cosas alrededor de ellas.

Comunicación: los miembros se integran coordinando sus actividades para transformar y procesar los recursos.

Producto: los bienes o servicios se reintegran al ambiente como resultado de las actividades de la organización.

a).- Interdependencia

El concepto de interdependencia es crucial para la dinámica organizacional. Se refiere a la noción de que las personas se influyen mutua y recíprocamente. El comportamiento de una persona afecta la conducta de otra.

La interdependencia refleja la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas organizadas. El grupo de individuos no actuará necesariamente en forma conjunta para alcanzar metas comunes. Los individuos sólo tienen que usar sus talentos y recursos individuales; no necesitan relacionarse con alguien más para lograr sus objetivos. Pero cuando los individuos desarrollan finalidades comunes, actúan de manera cooperativa y unen sus esfuerzos y recursos para alcanzar una meta común, entonces se genera interdependencia y la organización tiene lugar.

b).- Ubicación en el espacio y en el tiempo

Al igual que los individuos, las organizaciones no existen en el vacío. Existen en un contexto, en un ambiente al que deben responder y son sus límites los que las separan de dicho ambiente. Lo que es conveniente para la General Motors, puede no serlo para el país; el hecho es que la General Motors no es el país. La GM existe en el contexto de la economía y el sistema sociopolítico estadounidenses.

c).- Insumo

En una organización manufacturera, los insumos pueden consistir en materias primas, energía e ingresos. En una organización social, los insumos pueden ser los recursos humanos como el talento, la capacidad o las ideas.

d).- Actividades coordinadas

Los materiales y la energía ingresan en la organización y los elaboran las personas que trabajan juntas para producir los resultados deseados. Las actividades de las personas son coordinadas porque las labores a realizar se subdividen en tareas individuales que a menudo se departamentalizan. Los principios comunes de la división del trabajo, la departamentalización, el área de control y la delegación de autoridad son formas tradicionales de expresarse sobre las actividades coordinadas.

Las actividades coordinadas son posibles gracias a la comunicación. Las personas pueden trabajar juntas, gracias a la posibilidad de comunicarse.

CONTEXTOS ORGANIZACIONALES Y ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN

CONTEXTOS

	Diada	Grupo Pequeño	Grupo grande	Masivos(medio ambiente)
Quién	Administrador/ Subordinado Compañeros	Administrador/ Subordinado Compañeros Administradores Personal	Departamentos Organización total	Clientes Grupos Cívicos Oficinas del gobierno, Público
Qué	Entrevista Contratación Evaluación Información Discusión sobre Problemas Políticas y Procedimientos Instrucciones Conversaciones Informales Almuerzo Descansos En el trabajo	Juntas de ejecutivos Juntas de consejo Juntas regulares de los departa- mentos Información Toma de Decisiones Solución de problemas Tormenta de ideas Sesiones especializadas Presupuesto Ventas Producción Sesiones de en- trenamiento Equipos de pro- ducción Sesiones infor- males Etc.	Sesiones de ventas Sesiones del sindicato Gerente general y todos los empleados Sesiones de ac- cionistas Funciones sociales Días de campo paseos Sesiones interde- partamentales Sesiones de consejo Etc.	Publicidad Relaciones públicas Relaciones con los clientes Recabación de fondos Etc.
Cómo	Oral Cara a cara Teléfono Escrita Cartas, memoranda informes	Oral Cara a cara Escrita Cartas, memoranda	Oral Comunicacio- nes públicas Escritas Manuales de procedimientos Contratos Órganos Internos Boletines Memoranda Informes	Oral Comunicacio- nes Medios masivos de comunicación (T.V., radio) Escrita Propuestas Medios masivos (periódicos) Cartas