



UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL.

“LA COMUNICACIÓN ESCRITA EN LAS ORGANIZACIONES.”

“CASO SANDAK.”

TESINA QUE PRESENTAN:

 ANDRADE PÉREZ PATRICIA MARTHA	99219704
 MATEOS NORIEGA HEBER ABIMAEEL	99324097
 MURGA MÉNDEZ SANDRA.	99220114

PROFESOR ASESOR:

EPIFANIO GARCIA MATA

ABRIL, 2003.

ÍNDICE DEL REPORTE DE INVESTIGACIÓN:

	Página
1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Problema de investigación.....	5
1.2. Objetivos.....	6
1.3. Preguntas de investigación.....	6
1.4. Justificación.....	6
1.5. Importancia del estudio.....	8
1.6. Definición de términos (conceptual y operacionalmente.....	9
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Naturaleza de la comunicación.....	11
2.2. Definiciones de comunicación (diferentes enfoques).....	18
2.3. La comunicación en la empresa.....	21
2.3.1. Comunicación formal.....	22
2.3.1.1. Principios estructurales del flujo de la comunicación.....	22
2.3.1.2. Fuentes de comunicación formal.....	23
2.3.1.3. Los caminos de la comunicación.....	24
2.3.2. Comunicación informal.....	26
2.3.2.1. Comunicación por niveles.....	27
2.3.2.2. Comunicación descendente, ascendente horizontal.....	29
2.3.2.2.1. Comunicación descendente o de administrador subordinado.....	30
2.3.2.2.2. Las comunicaciones descendentes.....	31
2.3.2.2.3. Comunicación horizontal o entre compañeros.....	31
2.3.2.2.4. Comunicación ascendente o de subordinado a administrador.....	32
2.3.2.2.5. Las comunicaciones ascendentes.....	33
2.3.3. Lo que hay que comunicar al trabajador.....	34
2.3.3.1. Lo que quieren y lo que deben saber los trabajadores.....	34
2.4. Barreras de la comunicación.....	36
2.4.1. Barreras personales.....	38
2.4.2. Barreras físicas.....	38
2.4.3. Barreras semánticas.....	38
2.4.4. Barreras psicológicas.....	38
2.4.5. Barreras Administrativas.....	39
2.4.6. Medidas para salvar las barreras.....	41

2.4.7.	Disfunciones de la comunicación.....	43
2.5.	Problemas en la comunicación.....	49
2.5.1.	Mejoramiento de la Comunicación en la empresa.....	55
2.6.	La cognición humana.....	59
2.6.1.	Teoría del campo de lewin.....	59
2.7.	La empresa como sistema.....	60
2.8.	La empresa como sistema abierto.....	63
2.9.	El enfoque de katz y khan.....	67
2.10.	La empresa como un sistema de mensajes.....	70
2.11.	La comunicación escrita.....	72
2.11.1.	Tipos de comunicación escrita.....	74
2.11.1.1.	Avisos e impresos.....	74
2.11.1.2.	Tablillas de anuncios.....	75
2.11.1.3.	Sistemas de sugerencias.....	75
2.11.1.4.	Publicaciones empresariales.....	76
2.12.	Escribir en la industria.....	79
2.13.	Efectos de la Tecnología de la comunicación escrita sobre la organización.....	80
2.13.1.	La descentralización.....	81
2.13.2.	Pautas de crecimiento de la comunicación.....	81
2.13.3.	Etapas de la tecnología de la comunicación.....	83
2.14.	Relación entre comunicación y relación interpersonal dentro de la empresa.....	85
2.15.	El propósito de la comunicación en la empresa moderna.....	87
2.16.	La relación de la comunicación con la estructura formal.....	87
2.17.	Comunicación en pequeños grupos.....	90
2.18.	Comunicación y estructura grupal.....	93
2.19.	Actitudes y percepciones individuales necesarias para una comunicación escrita eficaz.....	96
2.19.1.	Incompetencia inconsciente.....	97
2.19.2.	Incompetencia consciente.....	97
2.19.3.	Competencia inconsciente.....	98
2.19.4.	Competencia consciente.....	98
2.20.	Factores significativos en el sistema de comunicación...	98
2.21.	Evaluación del mensaje.....	101
2.22.	La persuasión y la comunicación como obtención voluntaria de la colaboración.....	101

2.22.1. La persuasión.....	104
2.22.2. La percepción.....	104
2.22.3. La motivación.....	106
2.23. La comunicación efectiva.....	110
2.23. Habilidades básicas en la comunicación.....	110
2.24. El enfoque del Desarrollo Organizacional.....	114
2.25. Temas actuales sobre comunicación.....	117
2.26. La comunicación organizacional en México.....	119
2.27. La comunicación Organizacional en la sociedad de la Información.....	127
2.28. La capacidad comunicativa.....	133
2.29. Comunicaciones no verbales y su impacto en los Mensajes escritos.....	145
2.30. La comunicación en la empresa como función Estratégica.....	150
3. MÉTODO	
3.1. Enfoque de la investigación.....	157
3.2. Contexto de la investigación.....	157
3.3. Hipótesis.....	157
3.4. Definición conceptual y operacional de las variables....	157
3.5. Diseño de la investigación.....	158
3.6. Definición del universo y de la muestra.....	159
3.7. Método de recolección de datos.....	160
3.8. Procedimiento.....	162
4. RESULTADOS	
4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	164
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	170
5.2. Recomendaciones.....	171
6. BIBLIOGRAFÍA.....	174
7. ANEXO (cuestionario).....	176

1. INTRODUCCIÓN.

El trabajo que a continuación se presenta trata sobre la comunicación escrita en la organización. Ya que consideramos que el buen funcionamiento de cualquier organización está ligado a que tan efectiva es la comunicación adoptándola como un sistema o estructura donde todas las personas están inmersas por ello es de vital importancia el estudiar las formas y flujos de comunicación ya que es el único instrumento para lograr el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el desarrollo y crecimiento de las organizaciones que no solo beneficia al individuo y sus relaciones con la empresa si no que también nos ayuda a crecer y desarrollarnos en nuestras relaciones con las demás personas y es por ello que este es el enfoque de nuestro estudio partiendo de la idea de que las personas son muy importantes en cualquier organización y deben de estar bien informados Definiendo así nuestro problema:

1.1. PROBLEMA A INVESTIGAR.

¿Qué efecto tiene la comunicación escrita para mejorar la productividad y las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Entendiendo que la comunicación, es la esencia de una organización, es el elemento de enlace que mantiene juntas a las diversas partes interdependientes del sistema organizacional. Y nuestra variable independiente es la comunicación.

Como variables dependientes manejamos la productividad y las relaciones interpersonales. Entendiendo por relaciones interpersonales: el vínculo que se establece entre dos o varias personas para lograr sus fines de manera común y así mejorar su eficacia dentro del grupo y poder funcionar como un sistema bien integrado. Y por productividad se entiende; la cantidad de bienes y servicios producidos con cada hora de trabajo.

Habiendo definido nuestras variables determinamos como objetivos; el analizar si la comunicación escrita es efectiva para mejorar la productividad en la empresa; determinar si la comunicación escrita ayuda a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa; evaluar la efectividad de la comunicación y el impacto en los trabajadores a diferencia de otros tipos de comunicación.

Al establecer los objetivos, son nuestro camino a seguir en nuestra investigación.

1.2. OBJETIVOS:

- Analizar si la comunicación escrita es efectiva para mejorar la productividad en la empresa.
- Determinar si la comunicación escrita ayuda a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa.
- Evaluar la efectividad de la comunicación y el impacto en los trabajadores a diferencia de otros tipos de comunicación.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- ¿Es más importante la comunicación escrita que la oral,
- ¿La comunicación escrita, permite un mejor manejo de la información?
- ¿La comunicación escrita permite un mejor desarrollo de las relaciones laborales?
- ¿Son más productivos los trabajadores cuando se les comunica por escrito?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia en la empresa?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Antes que nada hemos partido de la idea de que la comunicación es básica para el funcionamiento de cualquier organización de todo tipo y es importante que esta se dé en todas direcciones y en todos los niveles y así se logren los fines que pretende lograr la empresa.

No se puede perder de vista que la organización como tal, tiene una misión y unos objetivos profesionales prefijados que responden a la visión, misión que en últimas, es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

Consideramos que es importante la creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la facultad, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes. La falta de escucha, el no querer o no saber leer al otro, va deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza y es presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, pues el hombre como ser social, necesita del grupo para su subsistencia, para la defensa y para desarrollarse.

Por fortuna, las empresas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Del estado en que se encuentren los objetivos de la organización, los personales y las motivaciones, depende la supervivencia del grupo.

De ahí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo. La literatura asegura que cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, la respetan y asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

La factibilidad de la investigación es alta dado que tenemos a nuestra mano diferentes y amplias referencias bibliográficas y además contamos con un instrumento de medición seguro que nos permitirá visualizar de manera objetiva el efecto que queremos medir. Contamos con un equipo comprometido con la investigación. Por último asumimos todas las posibles consecuencias que surjan de la investigación ya que nosotros planeamos explorar las comunicaciones de la empresa. Presentar y criticar los ámbitos comunicativos básicos (*externo / interno; canales formales e informales; horizontal / vertical; oral / escrito*), según los manuales de comunicación en la empresa. También proponer una nueva sobre todo en la función: tipo *tecnicocientífico* (informes, memorias, control de calidad, investigación), *organizativo* (normativa, instrucciones, procedimientos; incluiría el lenguaje *administrativo* y el *judicial*), *comercial* (publicidad, correspondencia, catálogos) y *protocolario* (saludas, correspondencia personalizada).

El realizar esta investigación nos ayudará a descubrir que tan efectiva es la comunicación escrita dentro de la empresa Sandak y así poder ver la efectividad de esta para que los trabajadores realicen su trabajo de manera eficiente. Y también conocer si esta ayuda a mejorar las relaciones interpersonales entre los individuos de la misma organización. Consideramos que este estudio puede ser de mucha ayuda para la organización ya que a partir de esta investigación nosotros podremos confrontar la teoría con la práctica y los resultados de nuestra investigación nos dará evidencia suficiente para aceptar o rechazar la hipótesis propuesta.

El proyecto si es viable ya que las personas de la empresa Sandak están dispuestas a colaborar con nosotros junto con los miembros de cada nivel para realizar este estudio. Además el tiempo que nos llevaremos en realizarla entra dentro de lo que se ha dispuesto en este programa de investigación.

Nuestra investigación fue realizada en la empresa Sandak; empresa productora de calzado, especialmente zapato de plástico, la cual permitió de un buen modo, que nosotros estudiantes de la UAM realizaremos y aplicaremos nuestra encuesta en su empresa.

La muestra tendrá un tamaño de 30 personas considerando trabajadores de diferente nivel; directivos, empleados y obreros. Y el género y edad de las personas se manejó al azar.

Nuestra investigación es de tipo Expo-facto, ya que no pudimos manipular las variables, puesto que tan solo observamos los efectos de las variables dependientes, los cuales tienen que ver con la variable independiente.

1.5. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la sub utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

El ideal de una institución educativa es lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el académico, lo cual se consigue si la información fluye sin impedimentos en los dos ámbitos y en los niveles.

1.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

COMUNICACIÓN: La comunicación es la esencia de una organización. Es el elemento de enlace que mantiene juntas a las diversas partes interdependientes del sistema organizacional. Sin la comunicación, no existe actividad organizada. Permite que las estructuras organizacionales se desarrollen proporcionando a los individuos independientes los medios para coordinar sus actividades y alcanzar así sus objetivos comunes

Keith Davis define a la comunicación como el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas

VARIABLES DEPENDIENTES:

PRODUCTIVIDAD: “Es la cantidad de bienes que es capaz de producir un trabajador por un periodo de tiempo. Es el aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos que utiliza una empresa.”

RELACIONES INTERPERSONALES: Es el vínculo que se establece entre dos o varias personas para lograr sus fines de manera común y así mejorar su eficacia dentro del grupo y así poder funcionar como un sistema bien integrado.

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

COMUNICACIÓN: Reporte de problemas en la empresa (aplicación de cuestionarios al sector laboral para conocer los flujos de información y la efectividad de los medios de comunicación con que se comunican a los trabajadores).

PRODUCTIVIDAD: Revisar estándares de productividad comparando los 3 últimos años, revisando los aumentos salariales, premios, incentivos etc. aplicando un cuestionario a los trabajadores lo cual nos permitirá medir un nivel determinado de productividad.

RELACIONES INTERPERSONALES: Observando la relación entre el personal de diferentes niveles aplicando un cuestionario sobre las relaciones de trabajo dentro de la empresa y la manera en que se ejerce el mando.

**Si no puedes comprender,
al menos aprende a
respetar.
EMA GODOY**

2. MARCO TEÓRICO

**La primera palabra, la palabra
que funda a todas las palabras,
es la palabra compartida.
OCTAVIO PAZ**

**Cuando estamos en lo
cierto, nadie lo recuerda;
cuando estamos equivocados
nadie lo olvida
FERNANDO DAMÁSIO**

**Por el amor de una
rosa, el jardinero es
sirviente de mil espinas.
ANNICK COTTRAU**

2.1. NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN.

Las personas no viven aisladas, ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones. Toda comunicación al menos implica a dos personas; la que envía un mensaje y la que lo recibe. Las organizaciones no pueden existir, ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación.

Dato. – Registro de determinado evento o suceso. Por ejemplo, un banco de datos es un medio de acumular y almacenar conjuntos de datos que posteriormente se combinarán y procesarán. Cuando un conjunto de datos posee significado (una serie de cifras al formar un número, o un conjunto de letras al formar una palabra), se tiene información.

Información. – Conjunto de datos con determinado significado, es decir, que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto de algo. El concepto de información, tanto desde un punto de vista popular como del científico, implica un proceso de reducción de incertidumbre.

Comunicación. – Información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

De manera más detallada: *Informar, en su acepción más amplia, significa dar noticia de una cosa, enterar, en este sentido, informar es sinónimo de comunicar.*

Por información debe entenderse “aquello que es comunicado”; esto es, la información es el contenido de la comunicación.

Resulta evidente que la comunicación es una condición si ne qua non de la vida humana y el orden social, también es obvio que desde el comienzo de su existencia, un ser humano participa en el complejo proceso de adquirir las reglas de comunicación, ignorando casi por completo en qué consiste ese conjunto de reglas.¹

¹ **Watzlawick, paul .Teoría de la comunicación humana 1986 Barcelona Ed. Herder p 17**

En el proceso de comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

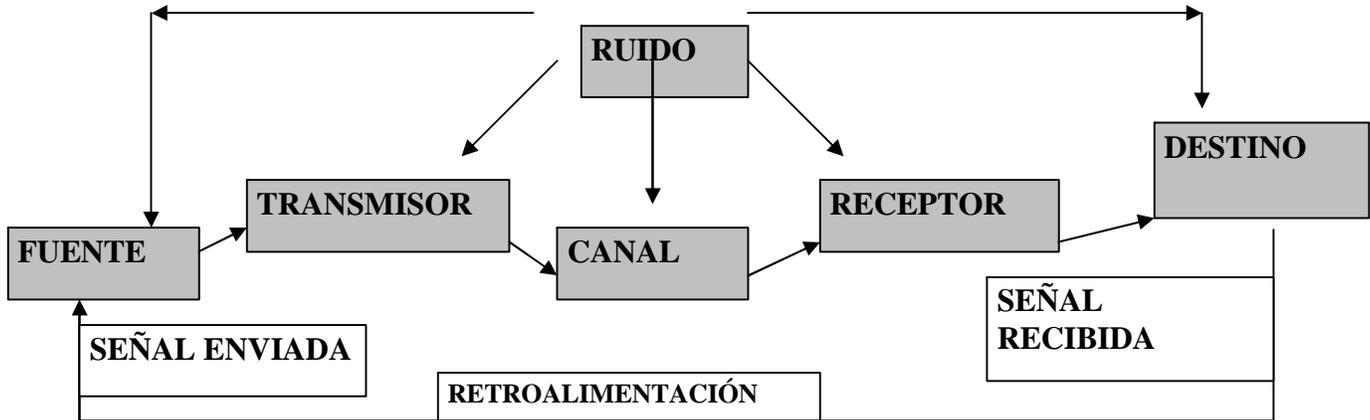
1. **Emisor o fuente.** – Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.
2. **Transmisor o codificador.** – Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
3. **Canal.** – Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
4. **Receptor o codificador.** – Equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. **Destino** – Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Dentro de la organización la comunicación cumple funciones básicas como: controlar, informar, motivar y expresar emociones. La función de controlar se puede observar claramente cuando por ejemplo se le pide al empleado el seguir un conducto regular, el papel informativo se da cuando esta es utilizada para transmitir a todas las personas que trabajan en una organización algunos datos permitiendo de esta forma conocer los objetivos del trabajo. La función motivadora sirve dentro de una organización cuando aclara a las personas que deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento.

La importancia de la comunicación se hace presente a medida que se va escalando en la pirámide organizacional, existiendo una relación directamente proporcional entre el nivel jerárquico y el tiempo que se dedique a interactuar con otros. Si dos o más individuos hace inferencia sobre sus propios roles y asumen al mismo tiempo del rol del otro y si su condición comunicativa depende de las recíprocas asunción de roles; a tal caso se esta comunicando por medio de la acción mutua.

Dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Se denomina ruido a cualquier perturbación interna del sistema; la interferencia es cualquier perturbación procedente del ambiente.

La siguiente figura muestra lo escrito anteriormente y que es lo básico en un proceso de comunicación:



(Figura 1) El sistema básico de comunicación.

Con todo, y de acuerdo a la figura (1), en todo sistema de comunicación la fuente suministra las señales o mensajes; el transmisor opera los mensajes emitidos por la fuente, en el sentido de codificarlos, es decir, transformarlos de modo que sean adecuados al canal. Este lleva el mensaje bajo la nueva forma hacia un sitio distante. El receptor trata de decodificar y descifrar el mensaje enviado por el canal y lo hace comprensible para el destinatario. El ruido perturba el mensaje en el canal y las demás partes del sistema. Para comunicar mensajes o señales, el proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos que puedan transmitirse rumbo al canal, de donde lo recibe el destinatario y decodifica las palabras o símbolos para entenderlos e interpretarlos como ideas o significados. La comunicación sólo es efectiva cuando el destinatario interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso de doble vía que implica retroalimentación. Con lo que la comunicación ha permitido alcanzar la ubicuidad organizacional, en donde es posible estar en dos lugares al mismo tiempo.

En las personas, toda información proviene del ambiente, llega al sistema nervioso central, que selecciona, archiva, ordena los datos y envía órdenes a los músculos, las cuales – al ser recibidas por los órganos del movimiento- se combinan con el conjunto de informaciones ya almacenadas para influir en las acciones presentes y futuras. De este modo, el contenido de lo que las personas intercambian con el ambiente, para adaptarse a éste, constituye la información.

El proceso de recibir y utilizar información es el mismo proceso de adaptación del individuo a la realidad, el cual permite vivir y sobrevivir en el ambiente que lo rodea.

El proceso de comunicación puede estudiarse matemáticamente, no desde el punto de vista determinista, sino del de la probabilidad, ya que no toda señal emitida por la fuente cumple el proceso hasta llegar a su destino, sin modificarse. La señal puede experimentar pérdidas, mutilaciones, distorsiones, y puede ir acompañada de ruidos, interferencias, vacíos e incluso amplificaciones o desvíos. El rumor es un ejemplo característico de distorsión, amplificación y, muchas veces, desviación de la comunicación. En un sistema de comunicación, toda fuente de error o distorsión está incluida en el concepto ruido. Una información ambigua o que induzca a error necesariamente contiene ruidos. En una conversación telefónica, por ejemplo, el ambiente bullicioso, las interferencias, los entrecruzamientos de líneas, las interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor provocan ruidos. De ahí la necesidad de recurrir a la repetición o redundancia para superarlos.

Cuando se trata de comunicación humana el concepto comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales, y sus motivaciones, lo cuál constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas. Dicho patrón actúa como un filtro que acondiciona y acepta cualquier información. Así mismo, selecciona y rechaza toda la información que no se adapta (disonante) a este sistema o que la amenaza.

Existe una codificación perceptiva, que generalmente es llamada con gran afirmación: percepción selectiva que actúa como mecanismo de defensa que bloquea la información indeseable o no pertinente. Este mecanismo, que puede obrar sobre la recepción o el envío de información, son los lentes que utiliza el individuos para ver el mundo exterior e interpretarlo a su manera.

En consecuencia, existe una fuerte relación entre conocimientos, percepción y motivación. Lo que dos personas se comunican recíprocamente está determinado por la percepción que cada una tiene de sí misma y de la otra persona en la situación. La idea comunicada se halla estrechamente relacionada con las percepciones y motivaciones de la fuente (emisor) y el destinatario en determinado contexto situacional. De manera más profunda y tomando en cuenta los argumentos antes citados, en la figura (2) se expone el desdoblamiento de la comunicación, que explica el análisis, la asimilación y la comprensión del mensaje.

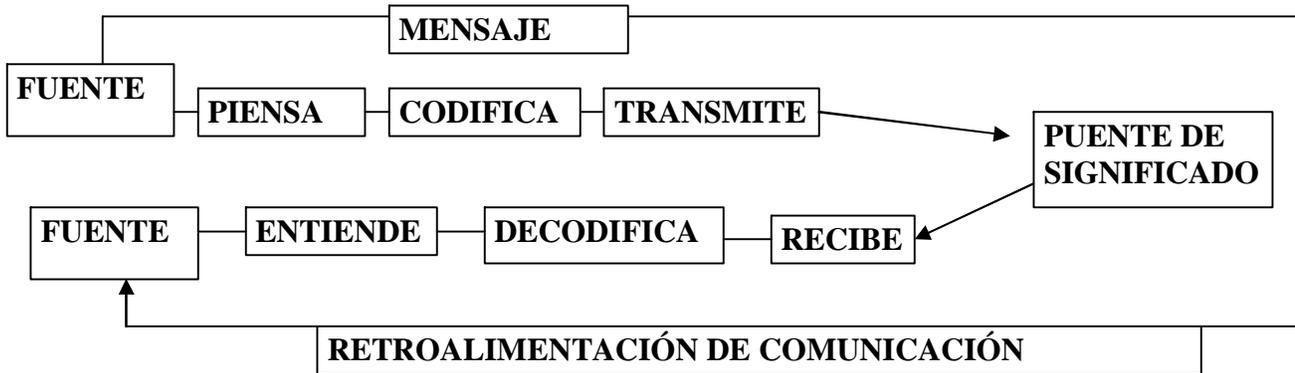


Figura (2) Desdoblamiento de la comunicación.

En una empresa se establece que no puede existir sin comunicación, pues sino, no existiera, los empleados no podrían saber las actividades que desempeñan los demás. La comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la empresa. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, políticas y valores de las personas que la componen, sirve de puente de significado, o señal entre la organización y sus miembros que les permiten compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar este puente o señal, se pueden superar los diferentes malentendidos que se presentan entre los miembros de la organización, los cuales pueden ocasionar problemas. La figura (3) explica de manera más amplia estas relaciones dentro de la empresa.

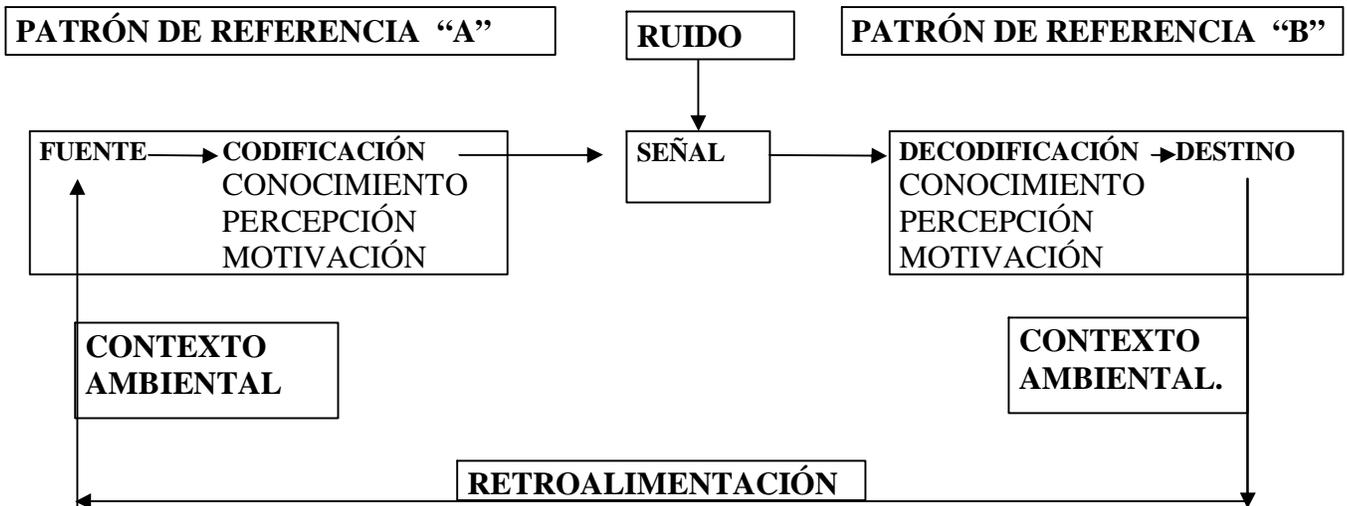


Figura (3) Proceso de comunicación en la empresa.

Información.

La ejecución eficaz del trabajo es fruto de la información dada y recibida, la información dada debe ajustarse al tipo de información recibida. Los requisitos generales de una buena información son:

- 1.- Definir las funciones de cada trabajo y las normas por las que ha de dirigirse y regirse
- 2.- Infundir un sentido de categoría y de participación
- 3.- Definir claramente el ámbito de la autoridad
- 4.- Predisponer el espíritu para que se acepten las instrucciones de mejor gana.

Así, no basta hacerle comprender al trabajador adecuadamente en qué consiste su tarea y como se ejecuta prácticamente. La satisfacción en el trabajo no se logra con sólo saber su teje maneje, ni siquiera con tener asegurado el problema económico; hace falta sentirse seguro en las relaciones con los superiores. Cuanto mejor se conoce el trabajo, más probabilidades hay de asegurar unas buenas relaciones. Esa sensación de seguridad inspira a las personas entusiasmo y afán por emplear a fondo su capacidad y sus recursos para conseguir los mejores resultados por su propia iniciativa y tal vez, después de todo por su empresa.

De tal forma, es de esperarse que cada día trabajara con el mismo gusto de siempre aunque con las limitaciones diarias que suelen ocurrir y que en un sentido practico no deberían interferir en su día laboral. ***Dentro de un espíritu de colaboración en la empresa las personas desarrollan un sentido de sana independencia y autoafirmación.*** Cuando las atribuciones y obligaciones quedan imprecisas en los mensajes escritos, tal vez a merced de la apreciación subjetiva, por instinto de reacción el trabajador se apresta a luchar por su independencia, pero por una independencia basada en el miedo o en la antipatía que puede provocar choques o fricciones.

La independencia dinámica se basa en la plena información y comprensión del trabajo, de las políticas y de la motivación. En cambio, la independencia defensiva se funda en la suspicacia, en el instinto de autodefensa y en la falta de información. Es por todo esto que es de suma importancia para el tema central que estamos tratando. Con todo, para medir la eficacia y la efectividad de la comunicación, es necesario medir el ambiente subjetivo en el que se recibe la información, y el contexto de las intenciones a corto y a largo plazo en que se transmite la información y por consecuencia la comunicación. Si se tienen en cuenta estos considerados, se reducirá el margen de incomprensiones y malentendidos.

Una persona que envía información lo hace con la intención de que sus ideas se reproduzcan en aquellos que según supone, necesitan el tipo de información suministrada. El receptor acepta la información con la expectativa de ella satisfaga sus necesidades o exigencias en la situación de comunicación. El contenido que se ha comunicado es un conjunto estructurado o pautado de símbolos encaminados a estimular órganos sensoriales del receptor, y siempre existe en un medio de comunicación que posee características físicas, sociales y psicológicas. Estas características impulsan y determinan el comportamiento tanto del emisor como del receptor.

El aspecto fundamental del medio de comunicación es que suele ser nebuloso y solo el puente de significado es la solución a la comprensión del o de los mensajes enviados. Esta falta de claridad acerca del ambiente determina estados de tensión entre emisores y receptores. A su vez la tensión origina una necesidad de comunicarse y una necesidad de recibir comunicación.

La figura (3) ejemplifica los caminos de la comunicación en un ambiente, trata de describir lo anteriormente escrito para mostrarnos en un primer acercamiento el proceso de comunicación. Así el pensar y el entender, estarán supeditados al contexto existente, es decir, a la acción efectiva, que según la conciben los administradores, no siempre representa la satisfacción de las necesidades de comunicación del receptor.

Las necesidades de comunicación existen en diferentes niveles, en un nivel la comunicación es necesaria para la adecuada ejecución de la tarea. El suministro de esta información puede resolver estados de tensión originados por la ambigüedad en el contenido de las responsabilidades de la tarea. En otro nivel hay estado de tensión que resultan de la necesidad individual de conocer la razón de las actividades de trabajo y su respectivo rol en el plan más amplio de la organización total. La diferencia principal entre los niveles de conocimiento específico de la tarea y el propósito de la tarea quizá es la diferencia existente entre el “como” y el “porque”. La comunicación de un individuo tiene que extenderse más allá de los límites de las actividades de trabajo.

La comunicación vista como fenómeno social incluye elementos de poder e influencia, todo esto tomando en cuenta el punto de vista psicológico. La relación entre el emisor y el receptor no es sencilla. Es errónea la idea de que emisor inicial mantiene el control de la situación de comunicación, y que el receptor reproduce y responde pasivamente a lo que se le transmite. A menudo lo que el emisor envía esta condicionado por lo que cree que el receptor aceptará. Además es posible que el emisor modifique constantemente el contenido de sus mensajes, a medida que el receptor le transmite su retroalimentación. Por consiguiente, la comunicación tiene implicaciones sociales. Los emisores y los receptores se ven afectados por la “matriz social” en la cual esta inserto el proceso de comunicación, y al mismo tiempo actúan sobre ella.

La matriz social y cultural del hombre puede considerarse en términos de dimensiones espaciales y temporales. Pero a esto deben agregarse las formas simbólicas del lenguaje, mediante las cuales persigue y describe su relación con la matriz. La personalidad y el comportamiento humanos están plasmados en gran parte por los sistemas simbólicos que gravitan sobre ellos. Algunas dimensiones de la comunicación en la matriz social son:

- 1.- **Intrapersonal.** – La comunicación con nuestro propio yo es intrapersonal, la comunicación intrapersonal es esencial en las actividades cognitivas.
- 2.- **Interpersonal.** – Es la comunicación de una persona con otra en cualquier contexto
- 3.- **Comunicación grupal-individual** - Interpreta dos situaciones meramente administrativas-comunicativas “uno con muchos” y “muchos con uno”.
- 4.- **Comunicación de un grupo con otro.** –Interpreta la situación administrativa “muchos con muchos” que compromete el espacio. Este tipo de comunicación se caracteriza por el flujo de mensajes entre sectores de la empresa. La información suele referirse a situaciones corrientes, que por lo regular tienen un sentido coordinador

2.2. DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN.

La palabra comunicación trasciende las expresiones hablar y escribir, ya que abarca todas las formas en que el hombre puede comunicarse, no solo de palabra o por escrito, sino con gestos, posturas, leyendo, escuchando.

La comunicación constituye el núcleo de nuestra convivencia social. Siempre estamos comunicándonos.

²“La **comunicación**: comunicarse no significa tan solo hablar a la gente, sino que abarca también, como, escucharles: tan comunicación es oír atentamente a los demás como hablarles. No se puede hablar a los otros con verdadera eficacia si no prestamos la debida atención a lo que nos dicen.”

³“la **comunicación** proviene del latín communis, común. Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o se trata de compartir alguna información, idea o actitud. La esencia de la comunicación consiste en que el emisor y el receptor estén sintonizados respecto de algún mensaje en particular.”

Para comunicarse no basta transmitir un mensaje sin idea de provocar una respuesta adecuada.

² Dinámica de las comunicaciones. Leyton. Editorial Anaya, S.A. 1971. Págs. 18.

³ La comunicación humana. Fernández Collado. Editorial McGraw-Hill. Pág.3.

Al intentar definir y analizar el problema de la comunicación debemos remontarnos por encima de la división escueta y tajante de sus componentes – cartas, informes, gráficos, instrucciones, anuncios- por encima del desarrollo correspondiente de cada una de esas partes por separado. Toda empresa sabe por experiencia que la aplicación de cada una de estas formas de comunicación requiere un estudio paciente y un entretenimiento especial. Pero no se les puede aislar unas de otras, ni se les puede estudiar de una manera inteligente sin examinar a la luz sus principios generales coherentes: unos principios fundamentales a los que han de atenerse todas las variedades de afirmaciones, declaraciones y expresiones destinados a producir un efecto determinado.

Todo acto de comunicación debe proponerse despertar una actitud o acción apropiada, o meramente dar a conocer o comprender una cosa sin recurrir a motivación de ninguna clase. La forma de referir los hechos, el alcance que se le ha de dar, el lenguaje con que se les designa y expone, deben adaptarse rigurosamente a la actitud y estado de espíritu de los que los reciben, lo mismo que a los diferentes niveles técnicos de apreciación.

En todo grupo de cierta amplitud se producen forzosamente ciertas tensiones de orden emotivo, como dudas, angustia, sospechas, envidias, rivalidades y hasta enemistades. Estas reacciones emocionales deforman la transmisión y la recepción de la información. Estas deben evitarse al máximo.

De manera general existen cuatro condiciones para lograr una comunicación efectiva:

- El mensaje se debe diseñar y transmitir de tal forma que se logre la atención del destinatario escogido.
- En el mensaje se deben emplear signos que hagan referencia a experiencias comunes de la fuente y el destinatario, de tal forma que se logre transmitir el significado.
- El mensaje debe evocar necesidades de personalidad en el destinatario y a la vez sugerir algunas formas de satisfacer esas necesidades.
- El mensaje debe sugerir una manera de satisfacer esas necesidades, de tal forma que esta sea apropiada a la situación del grupo en el que se encuentra el destinatario cuando se le incita a dar la respuesta.

Funciones de la comunicación.

El término comunicación en su sentido más amplio y administrativo, el propósito y el resultado de la comunicación es la resolución de la incertidumbre. Este aserto general se refiere a la comunicación interpersonal. Si se analiza un acto de comunicación, se observa siempre la misma función: la reproducción de un recuerdo o un complejo de recuerdos.

La comunicación vista desde este punto, es un proceso de reproducción de recuerdos. Las definiciones de comunicación en la esfera administrativa no difieren de la definición general recién formulada. En las definiciones administrativas hay dos factores explícitos o implícitamente importantes.

1.- **Comprensión** – En la mayoría de los conceptos administrativos de la comunicación se admite la necesidad de un elevado orden de comprensión. La razón es pragmática. Las organizaciones dependen de la acción humana para la realización de sus metas. El comportamiento orientado hacia metas se obtiene mediante la comunicación. Por lo tanto, cuanto más elevado sea el grado de comprensión, presente en el proceso de comunicación, es más probable que la acción humana se oriente en el sentido de realizar las metas formuladas por la administración. En consecuencia, en cuanto más alto resulte el grado de comprensión, será menor el grado de ambigüedad del receptor en relación con las metas y con el comportamiento apropiado necesario para realizarlas.

2.- **Sistemas de circuito** – La mayoría de las definiciones de comunicación incluyen la idea de retroalimentación y control. La retroalimentación asegura la regulación de los sistemas de comunicación en concordancia con objetivos preestablecidos. Es necesario promover tanto la comprensión como el control.

El modelo de comunicación.

Un modelo es una estructura de símbolos y reglas operativas que concuerdan presuntamente con un conjunto de puntos importantes de una estructura o proceso existente. Así un modelo administrativo de comunicación debe contener: fuentes que generen información y receptores que las reciban y asimilen; vehículos que expresen información-símbolos y un canal que distribuya la información.

Además de estos factores básicos, un modelo requiere también cierta aproximación de las actividades mediante las cuales el acto de comunicación realiza metas de organización y personales. La comunicación no es homogénea. Se utilizan distintos tipos de actividades de comunicación para obtener diferentes fines en las empresas.

De acuerdo con la clasificación de March y Simon, afirmase que las actividades de comunicación se distribuyen en las siguientes cinco categorías:

1.- *Comunicación para actividades no programadas* (incluye toda la actividad individual de conversar y atender no asociada con los objetivos de la organización o tarea).

2.- *La comunicación destinada a iniciar y establecer programas, incluso el ajuste cotidiano o la coordinación de programas.*

3.- *La comunicación que suministra datos de aplicación de estrategias* (suministra información a los responsables de la toma de decisiones y les permite activar los programas desarrollados en la segunda categoría).

4.- *La comunicación para evocar programas* (se utiliza para motivar a la gente, es la actividad más importante).

5.- *La comunicación destinada a suministrar información acerca de los resultados de las actividades* (la comunicación que a partir del punto de desempeño, revierte información de control a los responsables de la decisión).

La comunicación suministra una función para organizar las actividades contempladas en las categorías 2, 3, 4 y 5. Estas actividades se centran en la generación (2) y la ejecución (3) de programas o planes de acción. La categoría 4 implica el uso de la comunicación para motivar a los individuos, de modo que ejecuten los programas; y la categoría 5 muestra la necesidad de retroalimentación y control para garantizar que los programas se ejecuten de acuerdo con las normas establecidas en el plan original. En el complejo de estas funciones formales de la comunicación en la organización esta la categoría 1, relativa a la comunicación informal que circula en la empresa.

Las figuras (1,2,3) muestran los elementos de un modelo de comunicación. Pero un enunciado y un diagrama de un modelo no reflejan muy bien la naturaleza dinámica del proceso mismo. De modo que las secciones siguientes consideran en detalle aspectos de los procesos y los elementos contenidos en el modelo.

2.3. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

Podemos conceptualizar la organización, en tanto que grupo humano, como sistema abierto dotado de una formación social compleja, en la que se distinguen las dimensiones que la componen. Se trata de un sistema de roles en el que existe coordinación comunicativa y redes de comunicación entre los distintos grupos funcionales. Es posible, desde un enfoque interaccional y sistémico, analizar la relación entre los conceptos 'organización' y 'comunicación', y afirmar que existe un profundo nexo entre ellos: es impensable una organización sin comunicación.

La naturaleza de las relaciones que estructuran la comunicación en la organización es de dos tipos: una comunicación formal, y una comunicación informal.

Comunicación informal: estaba dada por los intercambios entre las personas que tienen una relación que no está determinada por el trabajo. La interacción puede estar determinada por relaciones de amistad, simpatía, o proximidad entre las personas. La información que se intercambia tiene calidad de rumores, comentarios o murmuraciones. En la comunicación informal no existe una estructura definida y por lo tanto no existen formas de control, lo cual ocasionan distorsiones en la información.

La comunicación formal: es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especializados por el organigrama de la organización, estos mensajes pueden ser de manera ascendente, descendente u horizontal.

De manera más específica y profunda se explicarán las dimensiones de la comunicación formal e informal.

2.3.1. COMUNICACIÓN FORMAL.

Es la comunicación que la organización, como totalidad, ha regulado. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto la comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí. Podemos establecer que la comunicación formal cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar.

Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros,, las organizaciones conforman estructuras que faciliten la transmisión de la información. Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información: transmitir la información útil para la toma de decisiones, transmitir la información con exactitud, transmitir la información con rapidez, y transmitir la información sin errores.

El flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece a) una estructura de comunicación que no la obstruya, y b) fuentes de comunicación capaces de recoger y transmitir la comunicación que se necesita en cada momento, c) el camino que sigue la comunicación es adecuado.

2.3.1.1. PRINCIPIOS ESTRUCTURALES DEL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN.

Las principales estructuras de flujo de comunicación son:

- *Estructuras centralizadas y estructuras descentralizadas.*

El flujo de comunicación está centralizado cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto. La centralización es el mejor medio para coordinar la toma de decisiones cuando la información no produce una sobrecarga, lo cual limitaría la eficacia de la coordinación.

El flujo de comunicación está descentralizado cuando la información se reparte entre varios individuos. Descentralizar el flujo de comunicación permite una mayor reacción ante el ambiente y es un estímulo de motivación.

De manera general hay tres tipos de descentralización:

- 1.- Cuando el poder formal se dispersa conforme se baja por la cadena de mando.
- 2.- Cuando en un nivel jerárquico el proceso de decisión lo controlan personas no directivas: descentralización horizontal.
- 3.- Cuando se refiere a la dispersión física de los servicios.

De cualquier modo el problema de la descentralización y la centralización lo abordaremos más adelante, más a fondo, en el tema de la dinámica de los grupos y las redes.

2.3.1.2. LAS FUENTES DE COMUNICACIÓN FORMAL:

Las principales fuentes de comunicación para los miembros de la organización, son los supervisores, los compañeros de trabajo, la actividad personal basada en hacer preguntas y observar. Se ha observado que los miembros de la organización, suelen acudir a los supervisores como fuentes de información, en los siguientes casos:

- Preferidos para información técnica
- Preferidos para la obtención de metas instrumentales
- Los nuevos empleados buscan más y aceptan mejor la supervisión en los primeros meses
- Los nuevos empleados reciben mal la supervisión después de un año de experiencia

Los compañeros son utilizados como fuentes útiles de comunicación cuando se busca su apoyo. Esto sucede en momentos en los que unos miembros de la organización sienten inseguridad respecto a sus habilidades para hacer bien el trabajo.

Las preguntas son preferibles sólo cuando el contenido de la pregunta se refiere a información técnica. Mientras que la observación es preferible a preguntar, debido a la necesidad de evitar los costes sociales de preguntar demasiado.

2.3.1.3. LOS CAMINOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA ESTRUCTURA FORMAL.

Dos caminos son los principales en la comunicación formal, aunque el segundo no de tanta importancia como el primero, mostrando cada uno de ellos determinadas dificultades para que la comunicación transmita adecuadamente la información por ellos. Comunicación vertical y comunicación horizontal.

La comunicación vertical, a su vez, puede ser descendente o ascendente.

En la *comunicación vertical descendente* fluye la información que permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, tal como:

- instrucciones sobre la tarea
- comprensión de la tarea y su relación con otras tareas: justificación del trabajo
- información sobre procedimientos y prácticas
- información al empleado, sobre su rendimiento y ejecución
- información ideológica para inculcar un sentido de misión

Antes de enviar ningún mensaje descendente, los emisores deben saber que audiencia quieren tener y cómo llegar hasta ella. Por ello deben saber elegir el canal de comunicación más apropiado. Los canales de comunicación más utilizados en la comunicación descendente son: cartas, reuniones, teléfono, manuales, y guías.

Las reuniones permiten un contacto interpersonal cara a cara, junto con el teléfono constituyen los llamados canales orales. Estos medios son más eficaces cuando el tiempo en la comunicación es un factor crucial.

La comunicación escrita, es conveniente cuando la tarea por la que se requiere la comunicación es compleja y debe realizarse de una forma determinada. La palabra escrita no está a prueba de distorsiones, pero se distorsiona menos que la palabra hablada, es menos susceptible de malentendidos y rumores. Otra ventaja de los medios escritos es que aseguran un registro permanente de la información, lo que con frecuencia resulta necesario, Por otra parte con los medios escritos se llega a un auditorio más amplio en menos tiempo que con los medios orales. La carta es el medio escrito más utilizado, pero otros medios escritos tienen particular importancia para la gestión y motivación de los trabajadores.

Los manuales de la empresa son un medio de comunicación descendente. Un manual es un libro de instrucciones sobre como hacer el trabajo.

Los manuales tienen un gran nivel de autoridad y son muy formales. En su mayor parte, tratan del reglamento de la empresa, de las normas de la organización. Por lo general, los manuales adoptan la forma de un cuaderno de páginas sueltas, por lo que resultan fáciles de revisar. Puesto que los manuales son técnicos y complejos, a los empleados se les suele entrenar en el manejo de los mismos.

Las guías son libros de referencias. Suelen ser menos autoritarias, menos formales, con un control no muy rígido y generalmente son aplicables a los niveles inferiores de la organización. Son más pequeñas que los manuales. Su cometido generalmente, es indicar las obligaciones y los derechos de cada trabajador. Adoptan un enfoque personal y sencillo, siendo la forma pedagógica de comunicar las normas y procedimientos más habituales que aparecen en el manual. De hecho la guía sirve para simplificar el material del manual. Sin embargo, las guías se suelen hacer antiguas antes que los manuales y su información es menos completa.

La comunicación tiene sus problemas. Entre los más importantes esta la dificultad de seleccionar la información a la que hay que atender entre toda la que llega por los diferentes canales. Diferentes estudios han mostrado que la comunicación cara a cara se considera la más eficaz, sin embargo un exceso de comunicación puede generar ansiedad por exceso de comunicación. Otro aspecto que produce efectos negativos en la salud laboral es la sobrecarga de comunicación, que ocurre cuando la persona recibe más información de la que puede procesar.

La información puede sufrir errores cuando fluye por la vía vertical descendente, errores que distorsionan la comunicación. La principal distorsión se produce al reducirse la extensión del mensaje, conforme baja por la línea jerárquica. Esta reducción implica un resumen del contenido del mensaje, cuya eficacia y orientación dependerá de las habilidades e intereses de transmisión de la información del supervisor con respecto a sus subordinados.

Otra distorsión importante se refiere a la dificultad de comprensión de los mensajes, como consecuencia de que el supervisor posee una comprensión más global del objetivo de la información (Ejemplo. Una instrucción), que le es difícil transmitir a un subordinado. El subordinado solo recibe una parte específica de un mensaje que posee un objetivo más global que afecta a un mayor conjunto de personas. Se corre el peligro de definir los mensajes en claves diferentes, entre la definición que hace el supervisor y la que hace el subordinado, dando lugar a errores y malentendidos, si el supervisor no es capaz de transmitir adecuadamente el mensaje en toda su complejidad, o controla el uso que haga del mensaje el subordinado.

2.3.2. COMUNICACIÓN INFORMAL.

Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal.

Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Sin embargo algunas organizaciones son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para conectar con el empleado, y utilizan un medio de comunicación que les permite llegar a todos ellos, y que utilizan con un carácter informal, son los boletines o revistas de la empresa.

Los boletines pueden contener historias sobre empleados citados por su buen servicio o por un rendimiento laboral sobresaliente, anuncios sobre las funciones sociales de la empresa, preguntas y respuestas acerca de temas laborales, información sobre actividades informales de los empleados etc. Se utilizan como inyecciones de moral, ayudan a que los empleados de ciertos puntos sientan que forman parte del todo.

La principal distorsión que se forma en este tipo de comunicación es la causada por los rumores, que aquí se forman con cierta facilidad, al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de comunicación de la comunicación formal.

Con todo, para que una organización pueda funcionar de manera efectiva necesita necesariamente que se de una buena comunicación y esta es la clave para el logro de cualquier objetivo organizacional, así como lo dice Tolela Myers Michell ⁴ “La comunicación es lo que permite que las personas se organicen. Hace posible que las personas coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes; pero la comunicación es algo más que una simple transmisión de información o transferencia de significado.”

⁴Tolela Myers Michelle, Myers Gail. *Administración mediante la comunicación.* Trinity University. Mc Graw-Hill 1985 p.7-8

Muchos autores admiten que la comunicación es importante y central para la vida organizacional, pero la consideran como uno de tantos procesos que se dan en las organizaciones. Muchos autores definen a la comunicación como la transmisión de comunicación mediante una estructura jerárquica. *katz y kahan*⁵ por ejemplo, sostienen que la comunicación, intercambio de información y transmisión de significado es la esencia misma de un sistema social o de una organización

La comunicación es la esencia de una organización. Es el elemento de enlace que mantiene juntas a las diversas partes interdependientes del sistema organizacional. Sin la comunicación, no existe actividad organizada. Permite que las estructuras organizacionales se desarrollen proporcionando a los individuos independientes los medios para coordinar sus actividades y alcanzar así sus objetivos comunes.

La comunicación es necesaria para que dos personas decidan que sus esfuerzos combinados, les permitirán levantar un objeto pesado que ninguna de ambas podrá cargar por sí sola⁶.”

2.3.2.1. COMUNICACIÓN POR NIVELES.

Como ya lo señalamos anteriormente la comunicación es lo que permite que una organización funcione y para ello debe existir un flujo constante de información no solo para dar ordenes y ya si no en todos los niveles posibles para ello Tolela Myers⁷ menciona como se debe dar la comunicación para que esta realmente sea efectiva y así se puedan lograr los objetivos organizacionales.

Así y dentro de este marco la comunicación interna como su nombre lo indica es la que se da al interior de una empresa donde el ideal es que se cumplan las funciones de la comunicación en general, para esto la empresa ha creado soportes de información, es decir diferentes canales de información a través de los cuales se transmite o se recoge información, dentro de los soportes de información se encuentra que algunas empresas han creado un libro de entrada entrevistas, grupos y reuniones. (Parafraseado, Análisis del proceso de comunicación interna de una empresa de servicios en procesos de formalización organizacional. Tania Aguirre Sepúlveda 1998)

⁵ Estudiosos de la comunicación en la empresa. “El proceso de comunicación”

⁶ Tolela... .pp.16

⁷ *Tolela Myers Michelle, Myers Gail. Administración mediante la comunicación. Trinity University. Mc Graw-Hill 1985 p.18-19*

Dentro de lo que es el desarrollo de la comunicación interna se han planteado 12 reglas⁸.

- 1.- En la toma de decisiones empresariales no existe certidumbre y es importante que todos en la empresa se den cuenta de esto.
- 2.- Si una junta no puede o no esta dispuesta a explicar su estrategia empresarial evidentemente los empleados están en el derecho de asumir que no tienen una.
- 3.- Asume que un vacío de información la gente no creará lo peor.
- 4.- Nunca de por hecho que la gente sabe que está usted hablando.
- 5.- Tenga siempre por seguro que la gente que hace un determinado trabajo, sabe más que usted acerca del mismo.
- 6.- Decirle a la gente algo una sola vez, no es mucho mejor que no decírselo en absoluto.
- 7.- Jamás asuma que la gente le va decir a usted algo que va a perjudicarlo.
- 8.- Recuerde que los empleados leen periódicos, revistas y libros, escuchan radio y ven televisión.
- 9.- No tema admitir que se ha equivocado, eso le da a la gente la confianza de que usted sabe lo que está haciendo.
- 10.- Pedir ayuda buscar consejo, consultar y escuchar a los demás son signos de gran fortaleza.
- 11.- Comunicar buenas noticias es fácil, pero a menudo ni siquiera eso hace la gerencia; las malas noticias suelen abandonarse a los rumores, se dejan circular secretamente

⁸ Aguirre Sepúlveda Tania. “Análisis del proceso de comunicación interna de una empresa de servicios en procesos de formalización organizacional.” México 1998

12.-El cambio de actitudes para cambiar la conducta lleva años, el cambio de conducta cambia las actitudes en semanas

El por qué se mencionan estas reglas se justifica con el hecho de que son estándares o más bien como se dice arriba reglas básicas, mas no específicas, para determinar la eficacia y la efectividad de los canales.

2.3.2.2. COMUNICACIÓN DESCENDENTE. ASCENDENTE HORIZONTAL.

2.3.2.2.1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE O DE ADMINISTRADOR A SUBORDINADO.

La comunicación entre administrador y subordinado tiene cinco funciones básicas:

1. Directrices específicas de labores. instrucciones de trabajo
2. Información destinada a hacer entender la relación de las tareas con otras tareas organizacionales: razón fundamental ("racionales") de trabajo.
3. Información sobre los procedimientos y practicas organizacionales
4. Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento.
5. Información de naturaleza ideológica para desarrollar un sentido de misión, *adoctrinamiento de metas.*

En otras palabras, la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo es una comunicación descendente.

Cuando pensamos en los gerentes que se comunican con sus subordinados, el patrón descendente es aquel en quien usualmente pensamos. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados de las políticas y procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que ser oral o cara a cara. Cuando la gerencia envía comunicados escritos a los trabajadores sobre las nuevas políticas e instrucciones, etc., está utilizando la comunicación descendente. En este sentido este canal es el más importante para la comunicación escrita.

Es importante recordar que los puntos arriba mencionados pueden cumplirse por una o varias de las siguientes razones:

- Por los beneficios que reporte su cumplimiento**
- Por temor a las consecuencias de su incumplimiento**
- Por lealtad a la persona de quien emana**
- Por reconocimiento de la autoridad de quien la da, y**
- Por el simple hábito de obedecer.**

Así, también dentro del canal hay varios grados de cumplimiento de las tareas:

**Con aceptación plena
Con obediencia pasiva, y
Con resistencia o actitud no cooperativa.**

2.3.2.2.2. LAS COMUNICACIONES DESCENDENTES.

1.- Las órdenes. – Son comunicaciones que sirven para mandar a otros lo que deben o no deben hacer. Se basan en la autoridad de quien las da sobre quien las recibe, representan el ejercicio de la autoridad, que por tanto debe estar bien definida y ampliamente difundida. Proviene de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Son siempre concretas y exigen su cabal cumplimiento por parte del subordinado. Las órdenes pueden darse por cualquier medio, a través de palabras escritas, habladas o de señales. Pueden significar una comunicación de individuo a individuo, de individuo a grupo o de grupo a grupo, como las órdenes que deben emanar de un cuerpo colegiado y constar en algún documento suscrito por sus miembros. Es importante recordar que una orden puede cumplirse por una o varias de las razones que explicamos arriba, al igual que sus grados de cumplimiento.

2.- Las instrucciones. – Son preceptos que casi siempre dan información o conocimientos sobre una manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor determinada. Las instrucciones recalcan “la forma de hacerlo” y el acatarlas ayuda a lograr la ejecución correcta y ordenada de un trabajo. Son por tanto comunicaciones menos concretas, de carácter más general que las órdenes y se refieren a situaciones de mucha mayor amplitud. Persiguen la uniformidad en la ejecución de las tareas, y son muy útiles en el entrenamiento de los trabajadores y en la prevención de accidentes. Como las órdenes, también requieren acatamiento.

3.- Las reglas. – Son guías de acción concretas que han sido formuladas con autoridad y sirven para que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben efectuarse las actividades designadas. Mientras las instrucciones se ocupan de “cómo hacer las cosas”, o sea de procedimientos, las reglas comunican y tienen normas. Las instrucciones están normalmente contenidas en los instructivos y manuales de operación y la sanción por la falta de acatamiento no está generalmente prevista en tales documentos. Las reglas normalmente están contenidas en reglamentos, que usualmente establecen acciones disciplinarias para quienes los infringen. Las reglas deben constar por escrito. Las reglas deben ser impersonales y aplicarse a todas las personas que estén en la situación que prevén.

Características comunes a instrucciones y reglas. – Las dos facilitan la supervisión, porque tienen ventajas comunes como que: *Persiguen uniformidad en la ejecución de las tareas y en el comportamiento del personal.*

Señalan una forma de conducta que debe seguirse cuando se presente una determinada situación. *Ayudan a la coordinación.* Sirve para que la actuación de las partes guarde relación con las necesidades del conjunto. *Ahorran tiempo y esfuerzo de los supervisores.* Estos no tienen que decidir y ordenar en cada situación de trabajo que se presente. En los casos que suelen repetirse, basta una sola decisión previa consignada en una regla o en una instrucción. No es necesario acudir a los niveles superiores para toda decisión. *Dan normas para la evaluación del desempeño.*

De hecho las instrucciones y las reglas constituyen normas mediante las cuales puede evaluarse el comportamiento de los subordinados. Sirven de fundamento para las sanciones disciplinarias.

4.- *Informes o avisos.* – Constituyen el flujo de información descendente, formal, entre jefes y subordinados, que entera al trabajador sobre los acontecimientos que pueden influir en su situación de trabajo, incluyendo las noticias sobre su especialidad. No suponen necesariamente un cumplimiento o un acontecimiento, como las anteriores. Son informes o avisos, que simplemente dan noticia de un hecho presente, pasado, futuro, o transmiten un conocimiento o una idea que pueden tener interés para el personal. Son verdaderos anuncios.

5.- *Comunicaciones disciplinarias.* – Son otros patrones de comunicación descendente, distintos de los enunciados tipificados por su contenido, que aparecen con frecuencia en la actividad del supervisor (la alabanza y la crítica constructiva).

2.3.2.2.3. COMUNICACIÓN HORIZONTAL O ENTRE COMPAÑEROS.

La comunicación entre las personas con el mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos: primero, proporcionar apoyo socioemocional entre compañeros. O contribuir a que todos la pasen mejor; segundo, permitir la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente; tercero, difundir el punto de control en la organización. O extender al autoridad y la responsabilidad. La comunicación horizontal sin flujo vertical es una manera común de mantener el control en muchos sistemas organizacionales. De distinto modo, cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo, entre los miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal equivalente horizontal, las describimos como lateral u horizontal.

En un momento dado, la importancia de este tipo de canal de comunicación radica, en que generalmente se utiliza para el ahorro de tiempo y la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales son estimuladas formalmente. A menudo, se crean de manera informal para impedir la jerarquía vertical y acelerar la acción. Así que las comunicaciones laterales pueden, desde un punto de vista de la gerencia, ser buenas o malas. Ya que la estricta adherencia a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir las transferencias eficientes y precisas de información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas.

En tales casos, ocurren con el conocimiento y el apoyo de los superiores. Pero pueden provocar problemas disfuncionales cuando los canales formales verticales se rompen, cuando los miembros van por arriba o alrededor de sus superiores para conseguir que se hagan las cosas o cuando los jefes se encuentran que se han hecho acciones o se han tomado decisiones sin su consentimiento.

2.3.2.2.4. COMUNICACIÓN ASCENDENTE O DE SUBORDINADO A ADMINISTRADOR.

La comunicación ascendente se refiere a lo que expresan los miembros de la organización:

- 1. Sobre ellos mismos, su rendimiento y sus problemas.**
- 2. Sobre los demás y sus problemas**
- 3. Sobre las prácticas y políticas organizacionales**
- 4. Sobre lo que necesita hacerse y cómo hacerlo.**

En otras palabras, la comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para captar ideas sobre cómo pueden mejorarse las cosas.

Algunos ejemplos organizacionales de comunicación ascendente son los informes de desempeño preparados por la gerencia de nivel bajo para la revisión de la gerencia media y alta, los buzones de sugerencias, las encuestas de actitud de los empleados, los procedimientos para expresar quejas, las discusiones entre un superior y un subordinado, las sesiones informales de queja, donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y discutir problemas con su jefe o con su representante de alta gerencia.

Las comunicaciones ascendentes son útiles para el supervisor, no sólo para obtener información, si no para fomentar la participación y el interés del trabajador. Si las comunicaciones se establecieran en un solo sentido descendente, los subordinados se sentirían frustrados. Es recomendable que los canales de comunicación ascendente funcionen fluidamente.

2.3.2.2.5. LAS COMUNICACIONES ASCENDENTES.

1. Quejas. – Manifestación una inconformidad del trabajador que da a conocer a sus superiores. La atención de las quejas tiene por objeto: eliminar inconformidades del personal, que afectan su trabajo; prevenir conflictos colectivos y evitar los daños que éstos traen consigo; y corregir irregularidades en la administración. La queja puede ser fundada o infundada, pero en todo caso revela un estado de insatisfacción del trabajador que la presenta, que afecta su eficiencia. Por ello debe ser atendida.

Cuando no existen canales fluidos y procedimientos establecidos para las quejas, las inconformidades que entrañan pueden traducirse en conflictos colectivos, con daños a los bienes y aun a las personas. La existencia de una queja regularmente revela que algo anda mal en la empresa o en el funcionamiento de la misma.

Un buen sistema de quejas proporciona oportunidad para corregirlo. Generalmente las políticas y procedimientos para tratar las quejas fijadas por la alta dirección, sin embargo, en ellos se otorga al jefe inmediato una intervención definitiva. La actuación del jefe puede resumirse de la siguiente manera: escuche o visualice atentamente; investigue o analice objetivamente; juzgue ecuánimemente; tome medidas de acuerdo con su autoridad; comunique la resolución y controle la decisión.

2. Sugerencias. – iniciativas del personal para mejorar diversos aspectos de la empresa. La experiencia ha demostrado que los individuos que directamente están ejecutando las labores pueden proporcionar iniciativas valiosas sobre muchos aspectos que pasan inadvertidos para los jefes. Además de su aprovechamiento para aumentar la eficiencia, un sistema de sugerencias en un medio de motivación para el trabajador porque: puede significar recompensas; da oportunidad de ganar reputación y prestigio; satisface su necesidad de desarrollo individual; fomenta el sentimiento de participación en el éxito de la empresa.

Toda sugerencia debe precisar a cuál o cuáles de los siguientes objetivos esta encaminada: mejorar un método de trabajo; ahorrar tiempo o materiales; conservar el equipo; mejorar la calidad de los productos o servicios; crear un nuevo producto o servicio; y posiblemente para evitar accidentes. El establecimiento de un buen sistema de sugerencias no se reduce a poner un buzón debajo del reloj checador. Debe ser una actividad permanente, estimulada por los jefes y sujeta a un procedimiento definido, conocido por todos, en el que se cumplan ciertas reglas.

3. Reportes. – Comunicaciones de los subordinados a los jefes que contienen diferentes aspectos del trabajo. Por ellos, los jefes están en condiciones de conocer sistemáticamente el trabajo de sus subordinados y son excelentes medios de control. Permiten la supervisión por resultados. Pueden ser regulares o eventuales, obligatorios o voluntarios. La forma, periodicidad y detalles de los reportes varían según las necesidades y circunstancias de cada asunto.

4. Consultas. –Comunicaciones de los empleados a los jefes en forma de preguntas sobre aspectos del trabajo, que ameritan respuestas. La respuesta puede revertir la forma de una orden, una instrucción, una regla o un informe..

5. Encuestas de actitud. - Son comunicaciones que tienen como objetivo conocer la actitud o la opinión del personal sobre determinados asuntos que son de interés para los diferentes niveles. Son importantes medios de comunicación ascendente de que disponen los niveles superiores para tomar decisiones que vayan a afectar al personal. La recolección de la información puede hacerse a través de cuestionarios escritos, o algún otro método. Cuando el personal es numeroso se utiliza la técnica del muestreo.

6. Recomendaciones. – Consejos, opiniones o recomendaciones del cuerpo asesor para los jefes de línea de quienes dependen (de ahí su sentido ascendente). Son opiniones técnicas o científicas sobre asuntos que requieren conocimientos o experiencias especializadas que los jefes pueden tomar o dejar, pero que generalmente se atienden por el prestigio del especialista.

La elección del canal.

De acuerdo con la elección del canal, recientes investigaciones han encontrado que los canales difieren en su capacidad de transmitir información. Algunos son tan ricos que tiene la habilidad de: (1) manejar múltiples sugerencias en forma simultánea, (2) facilitar una rápida retroalimentación y (3) ser muy personales. Otros se apoyan en que califican bajo esos tres factores. De cualquier forma siempre se califica de acuerdo a la riqueza del canal que proporcione la máxima cantidad de información que se trasmite durante un episodio de la comunicación. Esto es, ofrece múltiples sugerencias de información (palabras, posturas, expresiones faciales, gestos entonaciones), retroalimentación inmediata y el toque personal de estar ahí. Los medios impersonales escritos como boletines y reportes generales califican como bajos en riqueza.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de sí el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensajes tiende a ser directo y tiene un mínimo de ambigüedad. Es probable que los segundos sean complicados y tengan el potencial de confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios con eficacia a través de los canales que no poseen mucha riqueza. Sin embargo, pueden comunicar mensajes no rutinarios eficientemente con sólo seleccionar canales ricos. La evidencia indica que los gerentes de alto rendimiento tienden a ser más sensibles a los medios que los gerentes de bajo desempeño.⁹ Esto es, son más capaces de igualar la riqueza apropiada del medio con la ambigüedad involucrada en la comunicación.

⁹ R.L. Daft, R.H. Lengel, y L.K. Treviño. "Message Equivocality, media Selection, and Performance: Implications for Information Systems" MIS Quaterly, septiembre de 1987, pp. 355 – 368.

El modelo de la riqueza del medio es consistente con las tendencias organizacionales y prácticas durante la década pasada. No es sólo la coincidencia que más y más gerentes señor hayan estado utilizando reuniones para facilitar la comunicación y dejar el santuario aislado de sus oficinas ejecutivas, para dirigir caminando por su alrededor. Esos ejecutivos se están apoyando en canales ricos de información para transmitir los mensajes más ambiguos que necesitan comunicar.

2.3.3. LO QUE HAY QUE COMUNICAR AL TRABAJADOR.

2.3.3.1. LO QUE QUIEREN Y LO QUE DEBEN SABER LOS TRABAJADORES.

Es necesario distinguir entre lo que la empresa quiere que sepan los trabajadores y lo que éstos quieren saber. Ambas cosas deberán ser comunicadas, aunque es más difícil comunicar a alguien algo que no quiere saber.

El compartir la información con los empleados, de modo que ellos estén enterados de lo que deben y lo que quieren saber, Es una forma de fomentar su participación, su inclusión dentro de la empresa, que la sientan como suya y los resultados de la administración, buenos o malos, como propios. Este es el ambiente más favorable para desarrollar su eficiencia en el trabajo.

¿Qué y cuando debe informarse? hay dos tipos de información que debe darse al trabajador:

1. *La información introductoria*, o sea aquella que se le da al ingresar, y
2. *La información permanente*, o sea aquella que debe darse continuamente mientras el trabajador esté prestando sus servicios.

1.- La información introductoria, comprende dos tipos:

a) *De orientación* que comprende:

1. información sobre la empresa, su historia, sus objetivos, políticas, productos, etc.
2. información sobre los derechos y deberes de todo trabajador como reglamento de trabajo, políticas, procedimientos de personal, prestaciones, servicios a los empleados y la forma obtenerlos etc.
3. Generalmente esta información se transmite por medio de un folleto de bienvenida.

b) *De instalación*, que tiene por objeto poner al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo, y comprende:

-
- a) Información sobre lo que se espera del nuevo empleado, en qué consiste su trabajo y cómo ha de ejecutarlo, cómo se medirá la cantidad y la calidad de su ejecución, medidas de protección y seguridad para su realización, etc.
 - b) Información sobre el lugar y la manera de obtener los materiales, accesorios, equipos, herramientas o útiles de trabajo que pueda necesitar.
 - c) Esta información de instalación usualmente la da en forma personal el jefe inmediato.

2.- Por su parte la información permanente, comprende siete puntos:

1.- *Qué tareas deben de hacer.* (El jefe inmediato debe guiar a los subordinados e la ejecución de sus tareas. Una buena labor merece reconocimiento, así como una labor deficiente merece una crítica constructiva)

2.- *Cómo debe hacerlas.* (Para cualquier trabajo son importantes las nuevas técnicas, principios, materiales, equipo y demás conocimientos relativos a su especialidad, que puedan traducirse en mayor eficiencia. El jefe inmediato debe proporcionárselas por medio de los informes que puedan ser personales, o por medio de boletines, del periódico de la empresa, del tablero de información, etc.)

3.- *Cuándo debe hacerlas.* (Todos quieren conocer los nuevos acontecimientos que puedan influir en su trabajo: la situación financiera de la empresa, los nuevos productos o servicios, los movimientos de personal, etc. Folletos, boletines el periódico o la revista interna, el tablero de información, son buenos medios para hacer llegar esta información a los empleados.)

4.- *Dónde debe hacerlas.* (Es importante que el jefe inmediato mantenga abiertos los canales de comunicación para conocer la actitud de los empleados y darles la oportunidad de hacer consultas, presentar sugerencias, plantear quejas, etc. Estos canales de dos vías permitirán al jefe conocer y proporcionar al empleado la información adicional que necesite, antes de que le llegue deformada por los canales informales.)

5.- *Porqué debe hacerlas.* (Es importante que el jefe dicte las normas y reglas del trabajo para que las obligaciones y los derechos siempre estén presentes a la hora de la ejecución de las tareas.)

6.- *Para qué propósito deben hacerlas.* (Los trabajadores no sólo deben de estar conformes con el beneficio económico que les aporta su trabajo, sino que deben identificarse con la tarea que realizan y con la compañía.)

7.- *A quien ha de reportar el trabajo hecho.* (La comunicación abierta y eficaz es la que dejará en claro las jerarquías y las libertades en el trabajo.)

2.4. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Tal vez siendo un poco repetitivos pero siendo esta información necesaria para la comprensión del tema, recuperamos que de manera general en el proceso de la comunicación administrativa intervienen cinco elementos básicos:

- a) La fuente de información,
- b) El transmisor del mensaje,
- c) Los símbolos que expresan el mensaje,
- d) El receptor del mensaje, y
- e) La reacción que produce el mensaje, que se relaciona con la efectividad de la comunicación, es decir, que tan efectivamente el significado recibido afecta la conducta en la forma deseada.

Es natural que entre estos elementos surjan obstáculos, llamados barreras, que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva. El proceso de comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado. La figura (4) ejemplifica las barreras:

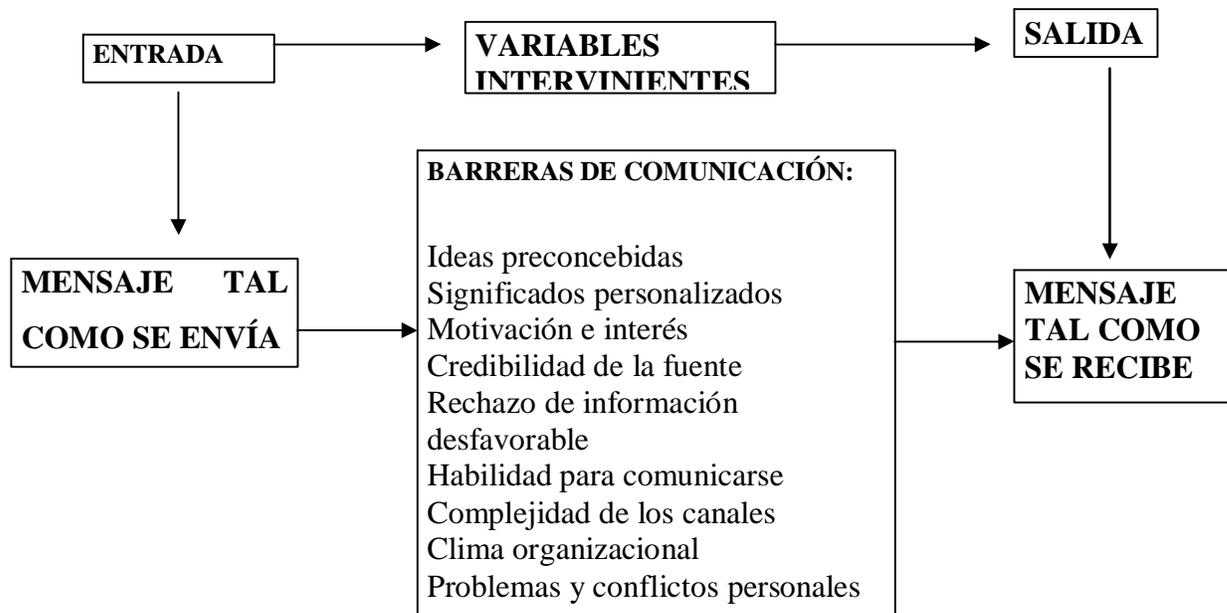


Figura (4). Factores que intervienen en la formación de las barreras de la comunicación.

Las barreras de comunicación pueden ser personales, físicas, semánticas, psicológicas y administrativas.

2.4.1. BARRERAS PERSONALES.

Interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones, los escritos incomprendidos y los sentimientos personales. Estas barreras pueden limitar o distorsionar las comunicaciones con las demás personas. Independientemente de que el mensaje se transmita por la parte que lo emite a través de un aparato o personalmente, los defectos de pronunciación de quien habla; del oído en quien escucha; de atención visual en quien lee, son frecuentemente motivos de equívocos que deforman la comunicación

2.4.2. BARRERAS FÍSICAS.

Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abra en el transcurso de un curso, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación, etc. Es decir, se refieren a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente, mecánica, eléctrica, acústica, óptica, etc. Según el medio transmisor o receptor que se use.

2.4.3. BARRERAS SEMÁNTICAS.

Limitaciones o distorsiones ocasionadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Estas se derivan del problema consistente en que los símbolos transmitidos transporten precisamente el significado deseado. La palabra, ya sea hablada o escrita, es generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva. No es posible detenerse a explicar en qué sentido se está usando cada palabra. La deformidad del contenido del símbolo (es decir, del significado de la palabra) puede deberse al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a sus características psicológicas transitorias o permanentes.

2.4.4. BARRERAS PSICOLÓGICAS.

Todos los hombres son distintos. Tienen diferente personalidad, porque nacen con distintas potencialidades que constituyen su temperamento, y en vida tienen diferentes experiencias que conforman su carácter. Esta diferente personalidad da lugar a una manera individual de percibir los fenómenos, llamado marco de referencia o filtro individual, que va deformando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso. Las principales barreras de este tipo son:

El agrado o desagrado – la necesidad y las experiencias del receptor tienden a dar una interpretación no siempre fiel de lo que se ve y se oye. Ciertos mensajes que no se quieren aceptar, son reprimidos; otros, ampliados. Algunos otros surgen de la nada, como los defectos que se encuentran en las personas que no nos son gratas.

Las tendencias a valorar – aprobar o desaprobar los juicios del transmisor, según el propio cuadro de valores del receptor, obstaculiza una comunicación efectiva, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que se sabe.

Los valores emocionales – estos bloquean a los racionales y comprensibles, cuando el ambiente de la comunicación está impregnado de los primeros.

Los prejuicios – sobre determinadas palabras que no nos son gratas o que nuestro lenguaje moral no acepta.

2.4.5. BARRERAS ADMINISTRATIVAS.

La organización y el funcionamiento mismo de las organizaciones administrativas provocan la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación. Las más importantes son:

1.- En la comunicación horizontal.

- a) *La competencia desleal* – es la competencia mal entendida para ganar prestigio ante los jefes inmediatos y superiores, es frecuente que algunos empleados y hasta funcionarios oculten información a otros funcionarios y trabajadores de su mismo nivel, para que la actuación de éste desmerezca.

2.- En la comunicación ascendente.

- a) *El deseo de agradar y el temor al castigo.* – El deseo natural de agradar o el temor al castigo, hace que se oculte o se deforme al superior, información sobre faltas o hechos desagradables.
- b) *Los problemas de rango* – en un esfuerzo por mantener su posición superior y para racionalizar su escaso tiempo, el jefe puede aislarse de sus subordinados levantando barreras.

3.- En la comunicación descendente.

a) *Los secretos del puesto* – el jefe, debido a sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, no está libre de comunicar a uno de sus subordinados todo lo que sabe acerca de un asunto particular. Como resultado, sufre la calidad de la comunicación.

b) *El deseo de quedar bien* – el deseo de quedar bien con el jefe puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación descendente (muchos subordinados son muy sensibles a todos los caprichos del jefe y buscan anticiparse a sus deseos, incluso antes de que los mismos sean expresados.).

c) *Restar importancia a las ordenes* – otro tipo común de deformación descendente es la tendencia a restar importancia a las órdenes y esto provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desgano, o bien se atengan a la letra y no al espíritu.(un tan pronto como pueda, para un determinado jefe puede significar inmediatamente; y para el subordinado, le puede parecer no urgente y dejarlo para después).

4.- En cualquier dirección.

a) *Tiempo* – se presenta generalmente en las empresas que trabajan en turnos. Los empleados de los diversos turnos tienen tan poca oportunidad de contacto, que entre ellos no se producen comunicaciones ni de tipo formal, ni informal. No puede avisarse de las condiciones en que dejan las máquinas, recomendaciones de trabajo, intercambio de experiencias del trabajo, etc.

b) *Lugar* – cuando las diferentes unidades de una empresa se encuentran en diferentes lugares, a veces distantes, la comunicación entre sus miembros tropieza con obstáculos naturales debido a la separación espacial.

c) *División de la estructura.*– Entre las distintas divisiones de la estructura orgánica, también surgen obstáculos de comunicación entre órganos cuyas actividades no son afines o conexas, como en el caso de órganos asesores y de línea, etc. O entre diferentes niveles de la organización lineal, o entre los grupos informales compuestos de individuos, de profesiones u ocupaciones que tienen diferentes sistemas de valores. Sus diferentes valores crean barreras para la comunicación, que frecuentemente son imposibles de traspasar.

De este modo, la comunicación puede ser recibida en forma bastante diferente a la que se ha intentado.

Estos cinco tipos de barreras se presentan con simultaneidad para filtrar, bloquear o distorsionar el mensaje.

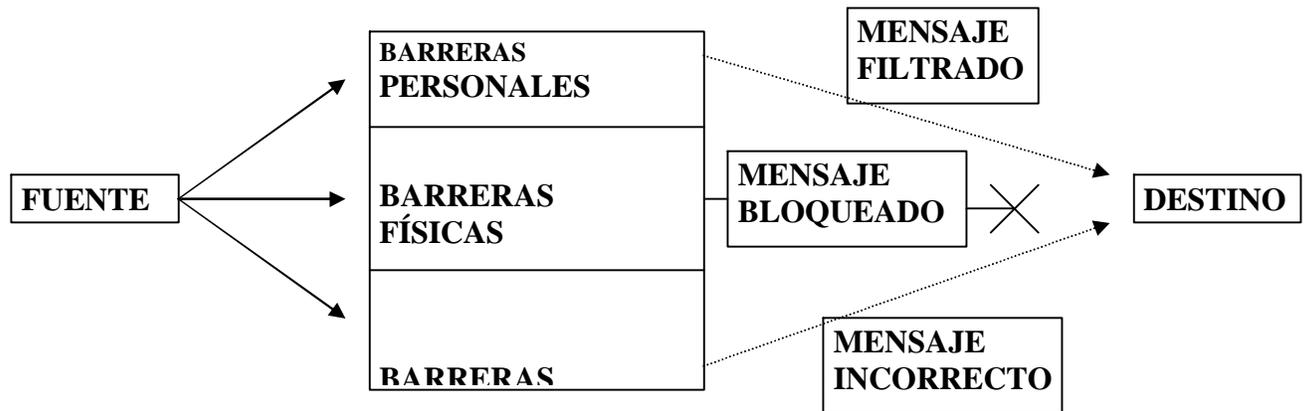


Figura (5) Barreras de la comunicación

La figura (5) nos muestra el comportamiento de las barreras dentro de la organización, en donde el mensaje original, debido a las barreras que existan en los canales, se vuelve incorrecto o se bloquea mucho antes de llegar a su destino.

2.4.6. MEDIDAS PARA SALVAR LAS BARRERAS.¹⁰

Es necesario que si la empresa detecta algunos problemas en sus canales de comunicación y aún si detecta alguna barrera recurra a medios que de alguna manera le garanticen el flujo continuo de la comunicación. Para lograr este flujo es necesario que:

1.- Se utilice la retroacción, es decir, se compruebe su propia actuación. – En las comunicaciones humanas se emplea este principio de retro acción sin darse cuenta de ello. Incluso en las conversaciones intrascendentes se ésta constantemente al tanto de cualquier indicio que muestre si está siendo bien comprendido. Los medios para lograrlo son los siguientes:

a) *Observación.* – En una situación cara a cara se puede observar al interlocutor y juzgar su respuesta por el conjunto de su comportamiento; postura, expresiones faciales, signos de asombro, disgusto o comprensión, ademanes, etc.

b) *Comprobar la recepción.* – El transmisor del mensaje debe cerciorarse de que el mensaje que transmite es el que está siendo realmente recibido.

¹⁰ Strauss G. y Sayles L.R., Personal: los problemas humanos de la dirección, Ed. Hnos. Herrero, México 1980.

c) *Preferencia por comunicaciones cara a cara.* – Este tipo de comunicaciones tienen la ventaja de proporcionar una retroacción inmediata. Cuando sea necesario, puede confirmarse el mensaje por escrito.

2.- Ser sensible al mundo que recibe el mensaje. – Si la interpretación del mensaje está influida por el marco de referencia personal de quien lo recibe, conviene tener presente ese marco desde el momento de emitirlo, especialmente cuando la retroacción no puede ser fácil o inmediata. Los medios para lograrlo son los siguientes:

a) *Ajustar la forma de expresar el mensaje a la personalidad del receptor y refiéralo a las necesidades de éste.*

b) *Presentar la información de modo que interese al receptor, o mezcle información que a él interese.* (esta fórmula es la razón por la que las publicaciones destinadas a los empleados contienen secciones que se refieren a su propio mundo de actividades e intereses.) Hay que considerar que si las palabras pueden tener algún significado especialmente deformado en el receptor, como las palabras con prejuicio o con significado ocupacional, esto afectará a la comunicación eficaz.

3.- Ser oportuno al enviar el mensaje. – La oportunidad al enviar el mensaje tiene analogía con el concepto de ruido en ingeniería de las comunicaciones. Cuando la mente del receptor está distraída por ruidos psicológicos, se puede desfigurar el mensaje. Una de las maneras de limitar la cantidad de ruido o deformación es comunicar el mensaje antes de que entren en juego otras creencias o actitudes.

4.- Usar símbolos sencillos. – El mensaje se expresa en símbolos, que pueden ser palabras escritas, habladas o señales. En todo caso, éstos deben ser fáciles de entender, inteligibles. El lenguaje debe de ser sencillo y directo.

5.- Utilizar adecuada redundancia. - Esto quiere decir que la información esté contenida de tal manera en el mensaje, que si alguna de las palabras o frases este mal entendida, hay en la comunicación otros elementos que pueden expresar la idea completa.

6.- Emplear canales múltiples. – La mayor parte de las barreras administrativas se refiere a la obstrucción de los canales. Sin romper la estructura de las líneas de mando o pasar por alto los conductos formales, es posible utilizar distintos canales para transmitir información. Los medios para lograr esto, son los siguientes:

a) *Comunicación masiva.* – Existe cierto tiempo de información que además de ser transmitida por los conductos jerárquicos normales, puede serlo por la publicación de la empresa, a través del tablero de avisos, de circulares, de folletos, etc. Para utilizar la comunicación masiva, es recomendable: avisar a los jefes de rango más elevado antes de dirigir cualquier mensaje a los niveles más bajos; invitar al jefe inmediato que añada unas cuantas palabras al mensaje formal, para completarlo, y alentar a los subordinados a que hagan preguntas a su jefe inmediato. Estas recomendaciones conservan las ventajas de la uniformidad del mensaje, al mismo tiempo que mantiene el rango del jefe inmediato y alientan la retroacción por parte de los subordinados.

b) *Contactos personales.* – Los jefes de los niveles superiores deben crear y aprovechar ocasiones de tener contacto personal con los empleados, así como dirigir cartas personales de felicitación por cumpleaños, por una excelente labor, etc.

c) *Grupos informales.* – estos grupos pueden ser aprovechados como conducto adicional para transmitir información.

2.4.7. DISFUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

A causa del carácter esencial de los procesos de comunicación, no debe sorprendernos comprobar que la comunicación es la fuente de muchas dificultades de organización. La comunicación acepta muchos estados patológicos. En general, se suscitan dificultades de la comunicación a causa de uno de los siguientes factores, o de una combinación de ellos:

- 1.- La naturaleza y las funciones del lenguaje
- 2.- La representación intencionalmente errónea
- 3.- El tamaño y la complejidad de la organización
- 4.- La falta de aceptación

Con todas las disfunciones de la comunicación pueden imputarse a estas cuatro causas. Los problemas más generales de disfunción en la comunicación son analizados. Dos de los problemas de comunicación analizados son la deformación y la filtración. Técnicamente, la deformación responde a la naturaleza del lenguaje, y en cambio la filtración es fruto de una representación intencionalmente errónea. Todas las posibles disfunciones que se puedan presentar en el proceso de comunicación son las siguientes:

Marcos de Referencia o Deformación.

Es en gran parte un problema semántico. La medida de la deformación contenida en un acto de comunicaciones esta función de tres variables: la eficiencia relativa al lenguaje, el tipo de lenguaje empleado y el grado de incongruencia de los marcos de referencia del emisor y el receptor.

Cada persona puede interpretar la misma comunicación de un modo diferente, según sea su experiencia previa. Esto da por resultado variación el proceso de codificación y decodificación. Éste es el factor más importante para romper la comunidad en las comunicaciones. Cuando los procesos para codificar y decodificar son iguales, la comunicación es más eficaz.

Hay deformación a causa de la ineficiencia del lenguaje para transmitir con exactitud las ideas del emisor, y por la ineficacia del emisor para expresar sus ideas en un lenguaje correcto. No puede hacerse mucho para mejorar la eficiencia del lenguaje empleado habitualmente en la comunicación escrita corriente. Sin embargo, el uso humano del lenguaje puede perfeccionarse, a pesar de que la estructura básica del lenguaje mismo no admite un cambio rápido.

Los mensajes ascendentes y descendentes transmitidos en una empresa deben traducirse para ajustarse a los niveles en que se los recibe. Los altos dirigentes tienden a hablar en un lenguaje distinto del que emplean los que se encuentran en niveles inferiores. Pero es necesario ejecutar políticas a lo largo de toda la empresa, de modo que exista un proceso de traducción destinado a promover la retransmisión de las políticas de la cumbre a la base.

Los obstáculos sociales que determinan procesos de deformación en los diferentes niveles jerárquicos producen resultados análogos a los obstáculos originados en las diferencias de marcos técnicos. Los obstáculos sociales son consecuencia de la distancia social. Esta determina que el superior no piense lo mismo que su subordinado. Un estudio de investigación muestra que entre el jefe y el subordinado la mayoría de las fallas de comunicación responden a las siguientes causas:

- a) Los dos no asignan la misma importancia a las responsabilidades a su cargo
- b) Hay escaso acuerdo acerca de las prioridades relativas de los requerimientos del cargo
- c) Hay escaso acuerdo acerca de los cambios futuros en el contenido de los cargos de los subordinados. En el caso de estos últimos, las posibilidades de cambio son menores que para el jefe.
- d) Se observa una acentuada falta de acuerdo en la relación con los obstáculos y los problemas que el subordinado afronta. El jefe rara vez conoce los problemas que preocupan más a su subordinado.

En todo caso, las distinciones sociales creadas por los niveles de autoridad de la empresa separan a los grupos de comunicación. De modo que cada grupo y sus miembros se ven obligados a adoptar cierto marco de referencia, en el proceso de elaboración e interpretación de la comunicación. Es evidente que cuanto mayor resulte la semejanza de marcos de referencia, menos probable será que haya deformación originada en la distancia social. Por las razones que acabamos de mencionar, hay deformación en las dimensiones horizontal y vertical de la comunicación. Así, los niveles diferentes en la organización también tienen diferentes marcos de referencia. Están en diferentes puestos en la estructura de la organización y estos influyen en sus marcos de referencia. Como resultado, sus necesidades, valores, actitudes, expectativas diferirán y, con frecuencia, darán por resultado una deformación intencional de la comunicación.

Filtración.

Es la manifestación consciente de los hechos con el propósito de presentar los acontecimientos bajo una luz favorable para el receptor. Ocurre con frecuencia en la comunicación ascendente, porque esta orientación del flujo transporta información de control administrativo. La administración evalúa el desempeño como resultado de lo que llega por el canal ascendente. Por eso mismo, hay una intensa motivación para representar erróneamente la verdadera situación. También puede haber filtración en la comunicación lateral y diagonal, cuando los individuos en el curso de sus transacciones con otros, pueden exponer sus propios términos a la luz de los mejores hechos y datos posibles que confirmen su posición. El mejor determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una organización. Mientras más verticales sean los niveles en la jerarquía de la empresa, más oportunidades hay para la filtración.

Percepción selectiva.

Aparece debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican. El receptor generalmente no ve la realidad, en su lugar, interpretan lo que ven y esa es su realidad. Es decir, tendemos a bloquear la información nueva, en especial si está en conflicto con lo que creemos. Los aspectos que entran en conflicto con nuestras nociones preconcebidas, o no las tomamos en cuenta para nada, o las deformamos para confirmar nuestras preconcepciones. Por ejemplo, se puede enviar una notificación a todos los departamentos de operaciones para reducir los costos si es que la organización ha de obtener utilidades. Esa comunicación quizá no logrará el efecto deseado porque choca con la realidad de los receptores. Por tanto, los empleados de operaciones pueden no tenerla en cuenta o encontrarla divertida, debido a factores que favorecen a los altos ejecutivos.

El que se justifiquen o no, carece de importancia; lo que importa es que tales preconcepciones dan por resultado interrupciones en la comunicación. En otras palabras, sí sólo oímos lo que queremos oír, no nos desilusionaremos.

Juicios de valor.

En toda situación de comunicación, el receptor se forma juicios de valor. Esto implica formar una valía total a un mensaje antes de recibir la totalidad de la comunicación. Los juicios de valor se pueden basar en la evaluación del comunicador por el receptor, las experiencias previas con el comunicador o el significado previsto del mensaje. Por tanto, el administrador de un hospital puede dar escasa atención al memorando de una jefa de un grupo de enfermeras porque “siempre se está quejando de algo”. Un grupo de trabajo cohesivo se puede formar juicios negativos de valor en relación con todas las acciones de la gerencia.

Credibilidad de la fuente.

La credibilidad de la fuente es la confianza y la fe que tenga el receptor en las palabras y actos del comunicador. El nivel de credibilidad que el receptor asigna al comunicador influye, a su vez, directamente en el modo en que el receptor ve y reacciona a las palabras, ideas y acciones del comunicador. Por tanto, la forma en que los subordinados vean una comunicación de su gerente, se altera por su evaluación del gerente. Esto, por supuesto, tiene una poderosa influencia de las experiencias previas con el gerente. De nuevo vemos, que todo lo que hace un gerente comunica.

Lenguaje grupal.

Todos sin duda, hemos tenido relaciones con expertos, y nos han sometido a su “jerga” altamente técnica, sólo para aprender que las palabras o las frases describen procedimientos muy sencillos u objetos muy familiares. Con frecuencia, los grupos ocupacionales, profesionales y sociales desarrollan sus propias palabras o frases, que sólo tienen significado para sus miembros. Este lenguaje especial puede servir para muchos fines útiles. Puede dar a los miembros del grupo la sensación de pertenencia, de integración y en muchos casos, de autoestima. También puede facilitar la comunicación eficaz dentro del grupo. Pero el uso del lenguaje grupal puede ocasionar severas interrupciones en la comunicación, cuando se trata de extraños o de otros grupos. Esto pasa en especial cuando los grupos emplean ese lenguaje dentro de la empresa, no con el fin de transmitir información y entendimiento, sino más bien, para comunicar una mística acerca del grupo o de su función.

Diferencias de status.

Las organizaciones expresan a menudo, el rango jerárquico con una variedad de símbolos. Estas diferencias de status pueden despertar la sensación de amenaza por parte de alguien que se encuentre más abajo en la jerarquía, quien puede evitar o deformar la comunicación. En vez de aparecer como incompetente, un empleado preferirá quedarse callado y no expresar una opinión o pregunta al jefe inmediato. Muchas veces, los superiores en su búsqueda del aprovechamiento eficiente del tiempo, acrecientan esta barrera. Esto amplía la brecha entre superiores y subordinados.

Defensa.

Cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo. Esto es, se vuelve defensiva- se compromete con comportamientos de agresividad, hace comentarios sarcásticos, se vuelve excesivamente juiciosa y cuestiona los motivos de los demás. Así, cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en formas que retardan la comunicación eficaz.

Presiones de tiempo.

La presión es una importante barrera para la comunicación. Un problema obvio es que los gerentes no tienen tiempo para comunicarse con frecuencia con cada subordinado. Ahora bien, las presiones de tiempo pueden conducir a problemas mucho más serios que éste. Salvar el conducto es una falla del sistema prescrito de comunicación formal, que con frecuencia es resultado de las presiones de tiempo. Esto significa que alguien se ha quedado fuera del canal de comunicación, cuando debería de estar normalmente incluido.

Sobrecarga de información.

Es un hecho que en la actualidad los administradores estén literalmente abrumados por la comunicación. A veces es tan intensa que el administrador está saturado. No puede absorber bien todos los mensajes que gravitan sobre él, ni responder eficazmente. Este problema plantea la cuestión del principio de suficiencia. Este último concepto se relaciona con la regulación de la comunicación, para poder garantizar un flujo óptimo de información hacia los ejecutivos. Por lo tanto la comunicación debe de regularse por referencia a la calidad y a la cantidad. El principio de suficiencia se ve confirmado por el principio de excepción administrativa aplicado al campo de la comunicación. Este principio afirma que únicamente debe llamarse la atención del supervisor por las desviaciones importantes respecto de las normas, los procedimientos y las políticas. Una de las tareas vitales desempeñadas por un gerente es la toma de decisiones.

Una de las condiciones necesarias para tomar decisiones efectivas es la información. Debido a los adelantos en la tecnología de las comunicaciones, la dificultad no radica en generar la información, sino registrarla, analizarla e interpretarla. Como resultado las personas no pueden absorber ni responder en forma adecuada a todos los mensajes que se les dirigen. Tamizan la mayoría de los mensajes, lo cual, en la práctica significa que nunca los decodifican. Por tanto, en el área de la comunicación organizacional “lo máximo” no siempre es “lo mejor”.

Sincronización.

La capacidad para sincronizar adecuadamente la comunicación es uno de los principales problemas causados por la complejidad de la organización. La sincronización implica dos aspectos principales: la liberación estratégica de información (la comunicación pone en movimiento los mecanismos de consecución de objetivos. El ritmo de liberación de la información es parte de la estrategia de decisión. Las mismas personas reciben mensajes y reaccionan de distinto modo en diferentes ocasiones.), y la percepción o recepción simultánea (por la naturaleza misma de la comunicación en la empresa, los receptores deben de obtener información simultáneamente o en cierta secuencia. La interdependencia de las partes de una organización exige determinadas pautas de flujo de la información que permitan mantener la coordinación).

Cortos circuitos.

Una organización puede aplicar con escasa efectividad todas las teorías conocidas acerca de la comunicación si no presta atención al recorrido de los mensajes. Con quién se establece la comunicación es tan importante como el contenido, la oportunidad y el modo de expresión del mensaje. *A menudo, la identidad del destinatario determina el contenido y el recorrido del mensaje. El corto circuito es un defecto usual del mecanismo de los recorridos. Significa que se excluye de la cadena de comunicación a una persona que normalmente debería ser incluida.*

El crecimiento determina que se agraven más velozmente los problemas asociados con la sobrecarga de información, la sincronización y los recorridos. El crecimiento de la organización genera información y la cantidad de papeleo que un ejecutivo debe atender es mayor. También determina la complejidad de sincronización y el encauzamiento de la información en el sistema. En los últimos tiempos una serie de empresas han apelado al equipo de procesamiento de datos para atenuar algunas de las dificultades del flujo de la comunicación.



Aceptación.

La recepción de información no garantiza la aceptación de ésta. La aceptación es un fenómeno psicológico basado, entre otras cosas, en las necesidades, los motivos, la experiencia y la educación del receptor, además del ambiente en que éste se encuentra. *Como la selección inconsciente (de información) está estrechamente vinculada con nuestras necesidades psicológicas y nuestros deseos, puede decirse con razón que oímos lo que queremos oír, y rechazamos lo que no deseamos oír.* Si suponemos que se entiende el contenido del mensaje, la aceptación del enunciado es un prerequisite deseable, pero no necesario, de la acción efectiva. Entre los factores que condicionan la aceptación humana de la comunicación, encontramos a la realidad, a la ambigüedad, a la verosimilitud y a la congruencia.

Omisión.

Cuando se omiten, cancelan o se cortan por alguna razón ciertas partes o aspectos importantes de la comunicación, ya sea por la fuente o por el destinatario, lo cual impide que la comunicación sea completa y hace que su significado pierda la esencia.

Distorsión.

Cuando el mensaje presenta alteración, desfiguración, persuasión o modificación, lo cual afecta y modifica el significado original.

2.5. PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN.¹¹

Los problemas en la comunicación principalmente se deben a las barreras que se presentan hacia dentro y fuera de la organización y a la inoperatividad de las políticas de comunicación que implanta la empresa. Los procedimientos, el clima organizacional y las percepciones que las personas tengan de ellas mismas, del trabajo que realizan y para quién los realizan, determinarán de alguna manera la adhesión a grupos a favor de la comunicación sana en la empresa o en la comunicación de conflicto.

Por esto generalmente los siguientes problemas son los más comunes que aparecen en las empresas. Algunas creencias sobre cómo se comunican las personas influyen negativamente en el desarrollo de la comunicación interpersonal. Estas se refieren a:

¹¹ Johansen Bertoglio Oscar. "Comunicaciones y toma de decisiones" Ed. Insora. México, 1990. Pp. 85 - 100

1.- Creencia de que "puedo leer el pensamiento."

Es imposible saber con seguridad lo que le está pasando a otra persona, así como es imposible leer sus pensamientos. Sin embargo, existe una creencia que supone que es posible conocer de antemano lo que otros piensan. Un ejemplo de esto es, cuando en las organizaciones se dice y piensa lo siguiente: "yo sé que si propones esto, te van a decir que no".

2.- Creencia de que "soy claro cuando hablo."

Los problemas en la comunicación surgen, a veces, cuando no se comprenden los significados de aquello que se quiere comunicar, aún cuando se entienden las palabras. Se refiere a cuando se interpreta lo percibido o escuchado en forma diferente a como se quiso transmitir.

3.- Creencia de que "los demás deben pensar igual que yo."

En las organizaciones, cuando aparecen pensamientos diversos se los rechaza por ser distintos. La creencia subyacente es que los demás deben pensar igual que uno. Por el contrario, el crecimiento organizacional consiste en los diversos aportes de los integrantes.

4.- Creencia de que "es posible no comunicarse."

Aunque no se quiera, siempre se comunica; aún con el silencio.

Todas estas creencias provocan conflictos, ya que con ellas se niega la posibilidad de que el problema sea provocado por la persona que transmite el mensaje y no por el interlocutor.

5.- Obstaculizadores de la comunicación:

Se consideran como elementos obstaculizadores a aquellos elementos concretos que se deben considerar para comprender mejor las dificultades en la comunicación. Se refieren generalmente a estilos aprendidos en la familia y en la sociedad (escuela, trabajo, etc.).

a) En la familia, se aprenden maneras de responder, de entregar mensajes, de comunicar cariño, de adaptarse a los otros y de expresar necesidades.

b) En la sociedad, se aprende lo que es aceptado y lo que es rechazado, lo que es "normal" y lo que es "anormal", así como lo que se debe y se puede hacer.

La mayoría de los obstaculizadores aprendidos se repiten de manera no consciente, tanto en los grupos como en las organizaciones en que se participa. Así se tiene:

6.- La Generalización.

Generalizar es aplicar una experiencia particular a otra situación. En la comunicación surge cuando, luego de tener una experiencia con alguien o en una situación particular (sea positivo o negativo), se utiliza el resultado de esa experiencia de modelo para enfrentar otras situaciones.

Ejemplo:

Una persona que en su familia siente que su opinión no es válida, puede pensar que en la organización puede ocurrir lo mismo y se predispone para actuar de acuerdo a ello.

Se ve además la generalización en las opiniones o ideas respecto a las personas u organizaciones.

Ejemplo:

Si una persona tuvo una experiencia de poca atención de parte de un funcionario público, puede generalizar diciendo que todos los funcionarios son poco atentos e irresponsables.

7.- El prejuicio social.

El prejuicio es una idea u opinión sobre otra persona, grupo o institución que no ha sido confirmada directamente. Los prejuicios son un obstaculizador porque llevan a que las personas se comuniquen a través de un juicio de valor que no ha sido confirmado en la realidad, lo que impide tener una verdadera relación.

Ejemplo:

Decir que "en las juntas de vecinos, la gente se reúne sólo para copuchar" si no se ha ido a reunión ni se ha comprobado tal afirmación.

Se aprecian muchos prejuicios basados en la apariencia física o en la vestimenta.

8.- Caracterizaciones o etiquetas sociales.

Caracterizar significa poner una "etiqueta" a cada persona, ya sea positiva o negativa. Esto es complicado en las interacciones, ya que implica que se deja de "ver" a la persona y se aprecia sólo su "etiqueta", relacionándose con ella de acuerdo a esa caracterización.

Ejemplo:

Etiquetar a los Centros Juveniles como lugares donde los jóvenes pierden su tiempo, lo que implica que cualquier actividad que se haga, se pensará que es poco útil. O etiquetar a personas como "el latero", "la coqueta", "el tonto", etc., lo que implica que cualquier idea que diga la persona será evaluada de acuerdo a la etiqueta.

9.- La eliminación.

Consiste en dejar afuera algunos datos de la realidad que son importantes, y que, al no ser considerados contribuyen a aumentar los prejuicios y las generalizaciones.

Este obstáculo se puede entender de dos maneras:

1) Se puede tratar de una manera selectiva de prestar atención a lo que le rodea, percibiendo selectivamente es decir, captando sólo aquello que se quiere o puede percibir, ya sea por limitaciones individuales o por deseo propio.

Ejemplo:

La persona que busca una excusa para no ver más a otra, seguramente se centrará en una acción realizada por ella que le entregue una información negativa y eliminará de su percepción todos aquellos datos que puedan demostrarle lo contrario o una característica distinta.

2) También se da eliminación cuando se presentan de una manera selectiva algunos datos o información a otra persona u organización y se eliminan los que no se quieren dar a conocer.

Actitudes que entorpecen la comunicación:

Muchas actitudes entorpecen la comunicación, impidiendo que sea bien recibido lo que se quiere decir o dar a entender:

10.- Repetición de conductas anteriores.

Cuando en algún momento de la vida, se utilizó una conducta que fue útil para ingresar a un grupo, darse entender o sentirse valorado, es muy probable que se tienda a repetir ese comportamiento en otras situaciones, sean o no similares a la vivida. Esta actitud, además de ser una generalización, disminuye la posibilidad de utilizar nuevos repertorios de conductas en distintas situaciones, lo que restringe las posibilidades de comunicación. Entonces las personas, se rigidizan y estereotipan, no discriminando en la utilización de conductas de acuerdo a la situación o grupo.

Ejemplo:

Ser siempre autoritario para inducir respeto de los otros. Esto puede resultar con los hijos, pero no con el grupo de amigos.

11.- Fingir que se está escuchando a la otra persona.

Se cree que esta actitud no es percibida por la otra persona. Sin embargo, a través del lenguaje no verbal se comunican mensajes muchas veces contradictorios que delatan lo que se intenta expresar verbalmente.

12.- Descalificar.

Cuando se culpa, humilla o descalifica, se entregan mensajes que anulan a la persona e impiden que se exprese y pueda ser tal cual es. La descalificación se comunica a través de las palabras y de los gestos. Esta actitud está muy relacionada con el abuso de poder unipersonal y autoritario, que anula los aportes de otras personas.

Ejemplo:

Decirle a alguien "tu planteamiento es inmaduro y no aporta a esta organización".

13.- Negar los sentimientos del otro.

Se relaciona con la imposibilidad de aceptar que el otro esté experimentando algún sentimiento considerado como difícil de aceptar, tales como rabia, pena, molestia. Tales sentimientos pueden ser difíciles en el sentido de que muchas veces se ha reprimido su expresión ya sea en la familia u organización.

Así, si una persona está molesta se le considera agresiva, y si está triste o con dolor se le describe como débil y sin carácter.

Ejemplo:

Decirle a una persona "no puedo creer que te haya afectado tanto", "no hay razón para enojarse".

14.- Confundir la honestidad con el ser destructivo.

Comunicarse con honestidad implica decir y hacer lo que se considera correcto y acertado, existiendo una congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, basada en el respeto por el otro. Esto se relaciona con la concordancia que debe existir entre los niveles verbales y no verbales de la comunicación.

En la actitud destructiva, generalmente no existe una evaluación previa de lo que se dice o hace, por lo que se causa daño y destrucción.

15.- Forzar la comunicación sin tener tiempo ni disposición para hacerlo.

La comunicación efectiva se da cuando dos personas están de acuerdo en que quieren comunicarse y cuando se dispone de un espacio y un tiempo suficiente. En la organización se debe contar con espacios especialmente diseñados para entrevistas personales y con algún tipo de estrategia eficaz para que la persona hable.

16.- Percepción errónea de los mensajes.

Se da cuando la persona cree que tiene la cualidad de "encontrar un significado a lo que el otro está diciendo" que éste no conoce.

La idea de comunicarse es entender y recibir lo que el otro quiere decir, sin encontrarle símbolos ocultos en sus palabras o darle nuevos significados. La percepción errónea de los mensajes cierra la comunicación fluida, porque la persona se siente utilizada por la otra para demostrar cuánto sabe o las capacidades que tiene para mostrarle intenciones que ella misma no conoce.

Ejemplo:

"Lo que pasa es que no te sientes bien contigo mismo, por eso no te interesa darte a conocer".

17.- Tener expectativas de lo que se quiere oír.

Cuando dos o más personas se comunican, deben estar dispuestas a escuchar sin expectativas, ya que si no "se escuchará lo que se dice de acuerdo a lo que se quiere escuchar". Esto se relaciona con las etiquetas (estereotipos) que hacemos de las personas, donde se espera escuchar de acuerdo a estas categorías.

Ejemplo:

Del "quejumbroso" se esperará escuchar sólo quejas.

18.- Utilizar los dobles mensajes.

Cuando un contenido (nivel contenido) no se relaciona con la manera como se dice ese contenido (nivel de la relación), se está frente a un doble mensaje. Frente a esto la persona, no sabe a qué creerle más: si al contenido o al aspecto relacional.

Ejemplo:

"Tú eres libre de decidir" (dicho gritando y muy enojado)

En ocasiones, el doble mensaje se puede dar sólo en el contenido

Ejemplo:

"Tú puedes decidir hacerlo o no, pero los que no lo hacen tienen que asumir las consecuencias"

Estrategias que entorpecen la comunicación

Estrategia significa un plan de acción para conseguir algo. Estas estrategias deberían ser un buen camino para conseguir mejorar la comunicación. No obstante, muchas veces son mal usadas y se transforman en entorpecedoras de la comunicación. La mala utilización tiene relación con la utilización en momentos poco apropiados o con el uso automático.

19.- Frases o palabras repetitivas.

Se caracteriza por el uso de muletillas (frases o palabras que se repiten automáticamente), que apuntan a ayudar a que la otra persona se "comunique mejor". Así se aprecian muletillas como "este", "cachai", "eeeh", "hummm", "digamos", etc.

El problema se presenta cuando se utilizan estas muletillas de manera mecánica, independiente del interlocutor y de la situación.

El hacer preguntas del tipo ¿Por qué?, ¿Cuándo? o ¿Cómo? puede ser útiles en momentos donde es necesario obtener información. Sin embargo, cuando se utilizan de manera repetitiva, llevan a la otra persona a tener que justificar lo que está relatando y no seguir su propio relato.

20.- Respuestas para confirmar ideas.

Cuando dos o más personas se comunican, a medida que van interactuando van surgiendo respecto del otro ideas que se intentan confirmar. El problema es que, a raíz de esto, se comienza a guiar la conversación para ratificar y asegurar, de alguna manera, estos nuevos puntos de vista.

2.5.1. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

Los gerentes que se esfuerzan por convertirse en mejores comunicadores deben cumplir con dos diferentes tareas. Primera, deben mejorar sus mensajes, es decir, la información que desean transmitir. Segunda, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar a otras personas. Esto significa volverse mejores codificadores y decodificadores. Deben esforzarse no sólo porque los entiendan, sino también por entender. Las técnicas descritas abajo contribuirán a logro de estas dos importantes tareas.

Seguimiento.

Implica suponer que ha usted no lo han interpretado bien y, siempre que sea posible, tratar de determinar si se recibió en realidad el significado pretendido. Como hemos visto, el receptor suele tener el significado en su mente. Un jefe de sección de contabilidad en una oficina transmite a su personal los avisos de vacantes en otras entidades. Aunque los empleados veteranos lo puedan entender como un gesto amistoso por parte del jefe de departamento, un empleado nuevo lo podría interpretar como una evaluación de mal desempeño y una invitación a que renuncie.

Regulación del flujo de información.

Esta incluye la regulación de la comunicación para asegurar un óptimo flujo de información a los gerentes y eliminar la barrera de la sobrecarga de información. La comunicación se regula en términos de calidad y de cantidad. La idea se basa en el principio de excepción de la administración, el cual establece que sólo se deben poner a la atención de los superiores las desviaciones importantes de las políticas y los procedimientos. Entonces, en términos de comunicación formal, sólo hay que comunicarse con los superiores en asuntos de excepción y no por el bien de la comunicación. Dependiendo de la estructura de la organización dependerá la utilidad de cada regulación y sus respectivos beneficios.

Uso de la retroalimentación.

La retroalimentación es un importante elemento de la comunicación bilateral. Constituye un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si se ha recibido el mensaje y producido la respuesta pretendida. En la comunicación frente a frente es posible la retroalimentación directa. Ahora bien, en la comunicación descendente suelen ocurrir inexactitudes debido a la carencia de oportunidades para la retroalimentación desde los receptores. Por tanto un memorando, en relación con un importante enunciado de política, se podrá distribuir a todos los empleados, pero esto no garantizará que haya ocurrido la comunicación. Se podría esperar mayor estímulo a la retroalimentación en forma de comunicación ascendente, en las organizaciones de sistema, pero los mecanismos ya citados y que se pueden utilizar para estimular la comunicación ascendente se encuentran en muchos diseños organizacionales diferentes. Una empresa sana necesita una comunicación eficaz ascendente si se espera alguna posibilidad de éxito en la comunicación descendente. Lo importante es que el desarrollo y soporte de los mecanismos para la retroalimentación incluyen mucho más que el seguimiento de las comunicaciones.

Empatía.

Se trata de estar bien orientado al receptor en vez de orientado al comunicador. La forma de comunicación dependerá en alto grado de lo que se conozca del o los receptores. La empatía exige que los comunicadores, en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor, con el fin de prever la forma probable en que se decodificará el mensaje. Es vital que un gerente entienda y aprecie el proceso de la decodificación. La decodificación abarca a las percepciones y el mensaje se filtrará a través de la persona. La empatía es la habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona y adoptar los puntos de vista y las emociones de ésta. La empatía suele ser un importante ingrediente para la comunicación eficaz de los superiores con los mandos bajos. Muchas de las barreras de la comunicación se pueden reducir con la empatía.

Recuérdese que, cuanto mayor sea la brecha entre la experiencia y antecedentes del comunicador y las del receptor, más grande será el esfuerzo para encontrar un ámbito común de entendimiento, en donde haya campos de experiencia conjunta.

Repetición.

Es un principio aceptado en el aprendizaje. Introducir repeticiones o redundancias en la comunicación (en especial en la de índole técnica) asegura que si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan el mismo mensaje. A los nuevos empleados se les suele dar la misma información básica en varias formas distintas cuando ingresan a la empresa. Esto es para tener la seguridad de que se comunican los procedimientos para inscripción, requisitos del programa y nuevos conceptos. Como matrícula y puntos de calidad.

Estímulo de la confianza mutua.

Sabemos que las presiones del tiempo, a menudo, anulan la posibilidad de que los gerentes puedan seguir la comunicación y estimular la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunican. En estas circunstancias, una atmósfera de confianza mutua entre los gerentes y sus subordinados puede facilitar la comunicación. Los subordinados juzgan por sí mismos la calidad de la relación que perciben con su superior. Los gerentes que desarrollan un clima de confianza, encontrarán que el seguimiento de cada comunicación es menos crítico y sin la pérdida del entendimiento entre los subordinados. Esto se debe a que han promovido una elevada credibilidad de la fuente entre sus subordinados.

Oportunidad.

Las personas reciben literalmente un bombardeo de miles de mensajes todos los días. Muchos nunca se decodifican ni se reciben por la imposibilidad de digerirlos. Es importante que los gerentes tengan en cuenta que mientras intentan comunicarse con un receptor, se reciben en forma simultánea otros mensajes. Nadie oírán el mensaje enviado. Es mucho más fácil entender los mensajes cuando no compiten con otros mensajes. En muchas empresas se utilizan los retiros cuando van a tener lugar cambios o políticas importantes. La comunicación, sobre una base cotidiana, se puede facilitar con el cálculo del momento o sincronía adecuados para anuncios importantes. Muchas de las barreras comentadas suelen ser el resultado de un mal cálculo del momento, lo que da por resultado deformaciones o juicios de valor.

Simplificación del lenguaje.

Se ha identificado al lenguaje complejo como una seria barrera a la comunicación eficaz. Los gerentes deben recordar que la comunicación eficaz implica transmitir entendimiento e información. Si el receptor no entiende, no hay comunicación. Los gerentes deben codificar los mensajes con palabras, llamados, y símbolos que tengan significado para el receptor. La figura (6) ilustra el mejoramiento de la comunicación en las organizaciones (reducción de la brecha de comunicación):

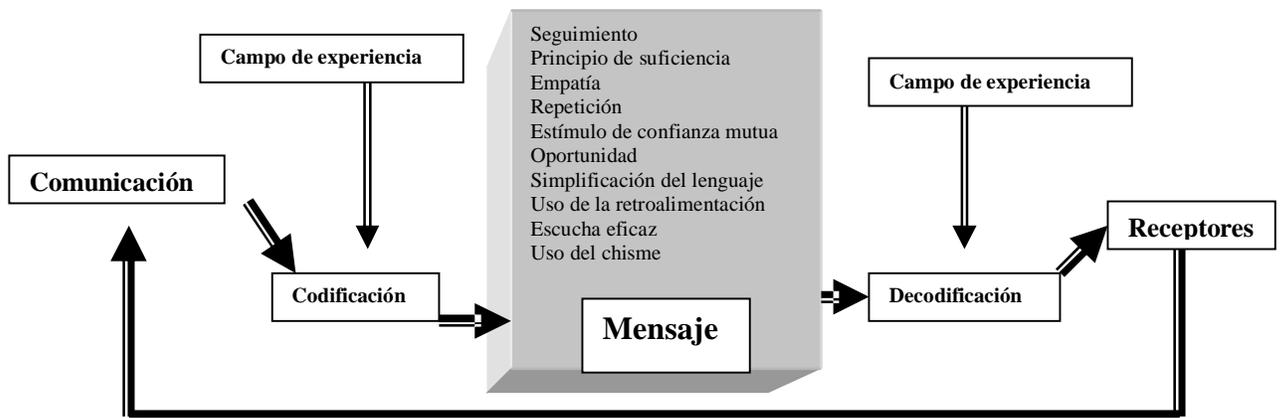


Figura (6) Los caminos hacia la comunicación eficaz entre los individuos

La figura (6) muestra el desafío de la comunicación eficaz, y sugiere lo que se necesita. Muestra que comunicarse no es cuestión de transmitir y recibir mensajes; los gerentes deben ser aptos para ambos aspectos. Deben entender y también ser entendidos.

En conclusión sería difícil encontrar un aspecto del puesto de un gerente que no incluya la comunicación. Si todos en la empresa tuvieran los mismos puntos de vista, la comunicación sería fácil; desgraciadamente esto no ocurre. Cada miembro llega a la organización con distinta personalidad, antecedentes, experiencias y marco de referencia. En sí la estructura de la empresa influye en las relaciones de status y en la distancia (niveles) entre las personas, la cual, a su vez, influye en la capacidad y habilidad de las personas para comunicarse.

2.6. LA COGNICIÓN HUMANA.

La cognición humana es la entrada, la base o el fundamento para entender la comunicación. La cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través de cual la persona se ve y se siente y percibe el mundo que la rodea. Es el conocimiento en que se basa la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo y del mundo externo. Dos teorías sobresalen en la comprensión del comportamiento de las personas: la teoría de campo, de Lewin, y la teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger. Ambas indican como funciona la cognición humana. A nosotros nos interesa la primera teoría. Esta teoría al igual que la cognición, son importantes si se quiere tener un tema bien definido, sin salirnos de lo que interesa. Estos temas son así también un parteaguas para el estudio de la empresa como sistema abierto

2.6.1. TEORÍA DE CAMPO, DE LEWIN.

Según la teoría de Lewin, el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

- 1.- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total (Gestalt) involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
- 2.- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona; patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea.

Ese campo psicológico es el espacio vital constituido por la persona y su ambiente psicológico¹². El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo; aún más, es el ambiente relacionado con sus necesidades reales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente y determinar un campo dinámico de fuerzas. La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden – o prometen – satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando pueden – o pretenden – causar algún daño o perjuicio. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, en tanto que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión y alejamiento.

¹² Kurt Lewin, Principles of Topological Psychology, Nueva York, Ed. Mc Graw Hill, 1936.

La atracción es una fuerza o vector que se dirige hacia el objeto, de la persona o de la situación. Un vector tiende siempre a producir un movimiento en cualquier dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una resultante (o momento) de fuerzas. En algunas oportunidades, el movimiento producido por los vectores puede ser contenido por una barrera. En general, el movimiento puede ser de acercamiento o de alejamiento. Según la teoría de campo, el modelo de comportamiento humano puede representarse mediante la siguiente ecuación:

$$C = f(P, M)$$

Donde el comportamiento (C) es el resultado de la función (f) de la interacción entre la persona (P) y su ambiente (M). En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características genéticas y por las características adquiridas mediante el aprendizaje a través del contacto con el ambiente. La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.

2.7. LA EMPRESA COMO SISTEMA.

La problemática de la comunicación figura hoy a la cabeza de la problemática empresarial. La evidente inoperancia de la comunicación en el mundo de las empresas ha constituido últimamente uno de los temas más discutidos de las relaciones de la empresa. Y digo últimamente en un sentido muy relativo. En realidad no se trata de algo nuevo, pero una serie de hechos ha contribuido a hacerlo especialmente urgente y palpitante. Los trabajadores, los empleados y hasta los empresarios, no hacen más que quejarse de la cantidad y la calidad de la información que reciben.

Con frecuencia están en desacuerdo los puntos de vista de los gerentes con sus subordinados, se discuten y censuran libremente las declaraciones de la dirección. Y es que la empresa se debe de dar cuenta de que para dar a sus trabajadores la versión de los hechos desde la perspectiva de la dirección, y para crear un clima de opinión favorable entre ellos, necesita prestar mucha más atención que antes, a quien se les manda el mensaje y a la manera en como se manda.

Hoy día los directivos relacionan estrechamente la eficacia de la organización con las buenas relaciones humanas y la comprensión mutua. De facto un buen sistema de comunicación contribuye a sostener y reforzar cualquier empresa fundada en sanos principios. La comunicación funcional y sistemática sirve para algo más que para transmitir mensajes: sirve también para avivar en el personal la conciencia del ambiente laboral en el que se desarrolla su existencia, y para fomentar unas relaciones amistosas duraderas.

Entonces la obediencia cambia de signo: ya no es sumisión forzosa sino colaboración voluntaria y hasta gustosa y en este sentido es conveniente ofrecer un modelo general de lo que esta implicado en un análisis de sistema que nos ayuda a comprender de manera más fácil la comunicación dentro de la organización. Dentro de este contexto la figura (7) adapta el marco de Henderson al tema que aquí nos interesa. La caja más grande representa al sistema total, o si se quiere, la organización, los círculos representan las partes del sistema, orientadas del siguiente modo:

Individuos

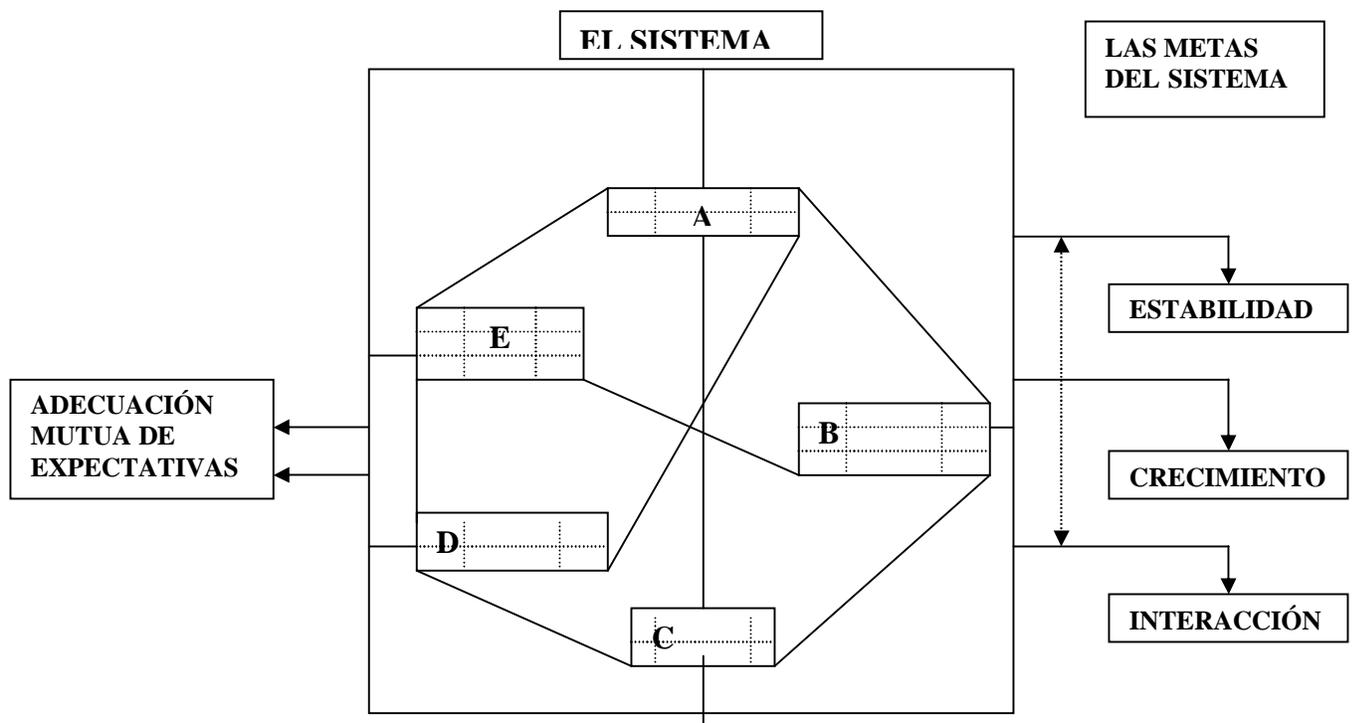
Comunicación u organización formal

Comunicación u organización informal

La estructura de status y los sistemas de expectativas de errores

El ambiente físico de la situación de trabajo.

Figura (8) La organización como sistema



La figura (8) enmarcada dentro del marco de Henderson¹³ nos da una idea más específica de lo que se busca a la hora de buscar a la organización como sistema y esto no hace ver un panorama más amplio para el desarrollo de la comunicación y de las relaciones interpersonales.

¹³ Henderson J. "Teoría del Comportamiento organizacional" Ed. Mac- Graw Hill. México 1980. pp. 211 – 250.

Las líneas de guiones significan simplemente nexos internos de las partes, esto es, nexos de individuos con individuos, de cargos con cargos en la organización formal, y así por el estilo. Las líneas llenas representan nexos entre las partes, o sea, de los individuos con la organización informal, de la organización informal con los subsistemas de status y roles, etc. Por último los círculos representan las partes del sistema.

Las líneas de guiones y continuas indican procesos de conexión, estos procesos son:

- a) La comunicación b) El equilibrio c) Las decisiones**

Esto nos lleva a tomar cuatro consideraciones para comprender la importancia del sistema en el proceso de comunicación:

- 1.- La estructura de la personalidad que las personas aportan a la empresa. Motivos o Actitudes que condicionan las diversas expectativas personales que ellos esperan satisfacer mediante su participación en el sistema.
- 2.- La pauta interrelacionada de tareas y transferencias que suministra la estructura, de los diversos esfuerzos para la eficiencia de todo el sistema.
- 3.- Los vínculos internos existentes del ordenamiento jerárquico y los ordenamientos de prestigio y ocupaciones
- 4.- Las condiciones en que se recibe y se ejecuta la tarea o la manera en que se comprenden los mensajes escritos que circulan.

Con todo, los sistemas están formados por subsistemas y partes interdependientes. Así las propias partes están formadas por unidades que también son interdependientes, y por lo demás se ha examinado las interdependencias internas de las partes y de la parte misma. Estas se reúnen en una configuración denominada sistema de organización. Lo único que al final mantendrá una buena configuración del sistema serán los procesos de conexión, las metas del sistema y la forma en que se posicionen en la mente empresarial que todo crecimiento implica.

En el sistema la comunicación escrita debe cumplir con un fin, que es hacer comprensible y asimilable la información en los mejores términos posibles; se pretende crear un clima de calor, cordialidad y de satisfacción en las relaciones del mundo del trabajo y del trabajo mismo.

La manera en como los trabajadores asimilen los mensajes que reciben, los analicen, los registren y tengan una reacción dependiendo del contexto que los rodea, influirá en el desarrollo de todo su potencial de capacidad e inteligencia.

Así pueden decir: haremos lo que nos manden pero a media máquina, o simplemente pueden decir lo contrario, todo esto dependiendo de la influencia que se haya logrado con los mecanismos de comunicación que haya implementado la empresa. La empresa, por tanto, debe evitar que les falte a los trabajadores el entusiasmo creador que inspira la satisfacción en el trabajo, que les falte el afán íntimo para realizar una buena labor y finalmente evitar que solo trabajen por el incentivo del dinero. Si se logra el objetivo la empresa tendrá trabajadores de primera calidad, que pondrán a trabajar su imaginación y dinamismo en el trabajo, harán las cosas por su propio impulso creador y estarán dispuestos siempre a dar ese extra que a veces es necesario.

Es así que para conseguir un clima bueno en la empresa, es necesario primero comprender que este clima en gran parte es artificial. Es creador tanto de problemas como de oportunidades. En ningún otro sector se siente tanto la urgencia y necesidad de integrar progresivamente factores de experiencia cada vez más numerosos y complejos; y de desarrollar al mismo tiempo una creciente precisión en las decisiones que han de tomarse y en las razones que hay para tomarlas. Hace falta fomentar y sostener unas relaciones armónicas dentro de una empresa que cada día adquiere mayores proporciones. Pero hace falta algo más: transmitir información más técnica en los términos más adecuados para provocar unas respuestas más matizadas a los complicados mecanismos y políticas introducidos por los constantes progresos.

En este sentido el sistema o la organización, tiene como objetivos generales fomentar que las personas:

- a) Estén más contentos y satisfechos en el trabajo y en las relaciones mutuas
- b) Tengan una actitud más amistosa y racional, basada en un sentido de más participación, y posiblemente también en el uso de una información más completa sobre su medio laboral
- c) Tengan un sentido más vivo del deber, basado en una definición más clara de las atribuciones y responsabilidades; más clarividencia en la realización de su trabajo y acaso también en sus gestiones y/o negociaciones para mejorar sus condiciones de trabajo.

2.8. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA ABIERTO.

Las empresas son sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos, relacionados, de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.

Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente. Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

1.- Entradas o insumos. – Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas proporcionan al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

2.- Procesamiento u operación. – Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de recursos o insumos recibidos por el sistema.

3.- Salidas o resultados. – Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas el sistema envía el producto resultante o la respuesta al ambiente externo.

4.- Retroalimentación. – Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye así, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites. A continuación la figura (9) ejemplificará el sistema abierto y sus cuatro elementos esenciales:

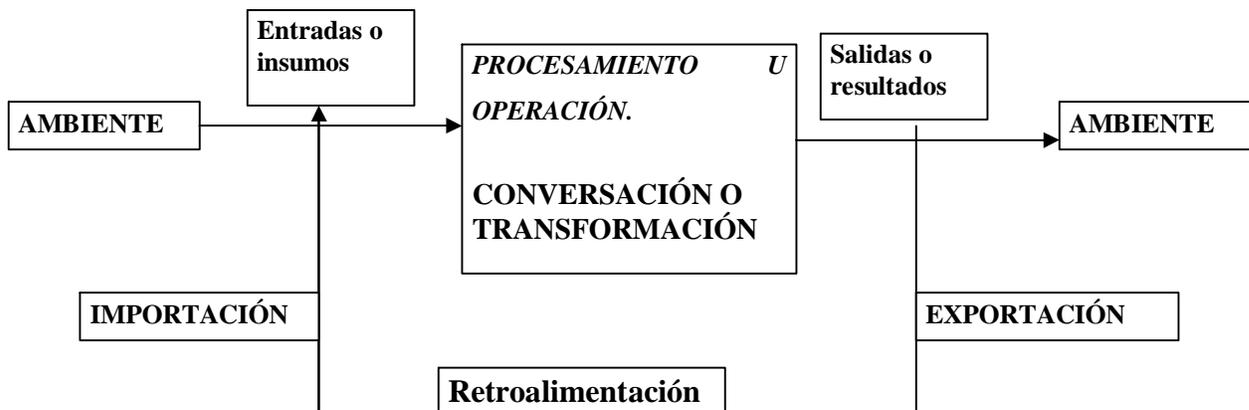


Figura (9). El sistema abierto

Todo sistema abierto existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo en como interactúan con el ambiente.- El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales no son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista.

Existe una clara separación entre el sistema y el ambiente, es decir las fronteras del sistema están cerradas. No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto. Todo sistema depende, en alguna medida, del ambiente; el cerrado obedece a las leyes de la física es esta interrelación.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, el sistema abierto también se denomina orgánico. Son ejemplos de este tipo las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos, esencialmente el hombre.

En las empresas, la separación entre el sistema y el ambiente no están bien definidas, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables. El sistema es abierto en la medida en que realiza transacciones (entradas y salidas) con el ambiente que lo rodea. En otras palabras, el sistema abierto tiene una gran interdependencia con el ambiente, la cual no obedece a las leyes deterministas de la física.

El enfoque del sistema abierto concibe el sistema social como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversos modos y elabora productos. Al recibir insumos en forma de materiales, energía e información, el sistema evita el proceso de entropía¹⁴, característicos de los sistemas cerrados. El sistema es abierto no sólo en relación con su ambiente, sino también consigo mismo o internamente lo cual hace que las interacciones entre sus componentes afecten el sistema como un todo. El sistema abierto modifica la estructura y los procesos de sus componentes internos para adaptarse al ambiente.

¹⁴ La entropía es la segunda ley de la termodinámica, aplicable a los sistemas físicos. Significa tendencia del sistema cerrado a moverse hacia un estado caótico y de desintegración e el cual pierde su potencial de transformación de energía o trabajo.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir. Por consiguiente el sistema social, o el biológico es primordialmente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información.

El sistema debe recibir suficientes recursos para mantener las operaciones y exportar hacia el ambiente suficiente cantidad de recursos transformados (productos) para continuar el ciclo. La idea de considerar a la empresa como un sistema abierto es antigua Herbert Spencer afirmaba:

“Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales: a) el crecimiento, b) en la forma de hacerse más complejo a medida que crece, c) En el hecho de que, al hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia, d) Su vida tiene mayor duración, comparada con la de sus componentes, y e) En ambos casos existe una creciente integración, paralela a una creciente heterogeneidad¹⁵”.

Miller y Rice Afirman que:

... Toda empresa puede verse como un sistema abierto que tiene características en común con un organismo biológico. Un sistema abierto sólo existe, y sólo puede existir, si intercambia materiales con su ambiente, es decir, recibe materiales, los transforma mediante procesos, toma parte de estos productos transformados para su sostenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia los resultados para lograr nuevos insumos, incluidos los recursos adicionales necesarios para sostenerse. Esos procesos de importación-conversión-exportación representan el trabajo que la empresa debe realizar para vivir¹⁶...”

La teoría de sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la empresa se presentan como subsistemas interrelacionados dentro un macrosistema. Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor que la suma de las partes o, al menos, diferente de ella. De igual modo, la empresa es un sistema abierto cuya interacción con el ambiente es dinámica. En 1957 ya McGregor mostraba las características de la empresa:

¹⁵ Herbert Spencer, Autobiografía, México 1982, Ed. McMillan, Vol. II, pag. 56

¹⁶ E. J. Miller, A. K. Rice, System of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries, Lodres, Tavistock, 1967, pag. 3.

“... Una organización empresarial es un sistema abierto que encaja en otro mayor: la sociedad. Las entradas pueden ser las personas, los materiales y el dinero, así como otros factores. Las salidas son los productos, los servicios y las retribuciones dadas a los miembros de la organización. De la misma manera, los individuos son sistemas abiertos en los subsistemas de la organización. Puesto que la naturaleza de la organización empresarial varía de acuerdo con el medio que la rodea, se dice que es un sistema orgánico y adaptable. Sin embargo, la adaptación es activa, pues la organización y el ambiente, de la misma manera como el individuo coopera con aquélla (teniendo en cuenta que la organización es el ambiente dentro del cual opera el individuo)... El sistema es dinámico, porque soporta cambios constantes resultantes de la interacción entre los subsistemas, y de éstos con el sistema ambiental mayor.. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema¹⁷”.

2.9. EL ENFOQUE DE KATZ Y KAHN.¹⁸

Katz y Kahn desarrollan un modelo de organización más amplio y complejo, basado en la teoría de los sistemas. De acuerdo con este modelo, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto¹⁹:

1.- Importación-transformación-exportación de energía. - La organización obtiene insumos del ambiente y necesita nuevos suministros energéticos de otras instituciones, de otras personas o del ambiente material. Puesto que toda estructura social depende de los insumos obtenidos en el ambiente, ninguna es autosuficiente o independiente. La organización procesa y transforma los insumos en productos acabados, servicios prestados, fuerza laboral entrenada y capacitada, etc. Estas actividades ocasionan cierta reorganización de los insumos. Los sistemas abiertos exportan ciertos productos o resultados hacia el ambiente. El ciclo importación-exportación constituye la base de interacción del sistema abierto con el ambiente.

2.- Los sistemas son ciclos de eventos. Todo intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto que la organización exporta hacia el ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía puesta en el ambiente regresa a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. Como los eventos se hallan estructurados, antes que las cosas, la estructura social es un concepto más dinámico que estático.

¹⁷ Douglas M. McGregor, “ Características de una organización “ Management Review, julio 1957, pg. 80.

¹⁸ Katz y Kahn, “ La comunicación en la empresa, sobre la base de los sistemas” Artículo publicado por la Gaceta de la E.N.P. No. 5 “Jose Vasconcelos”. Rubén Trejo Ortega. 1998.

¹⁹ Daniel Katz y Robert L. Kahn, Psicología social de las organizaciones, México 1989, Ed. Atlas, 1970, pp. 221 - 222

Las actividades están organizadas en ciclos de eventos que se repiten y combinan. El funcionamiento de un sistema consta de ciclos sucesivos de entradas, transformaciones y salidas.

3.- **Entropía negativa.** – Proceso por el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. Este proceso reactivo de obtención de nueva energía se conoce como entropía negativa o negentropía.

4.- **Información como insumo, retroalimentación y proceso de codificación.** - En forma de insumos, los sistemas vivos reciben materiales que contienen energía, los cuales se transforman por la acción del trabajo. Además, reciben entradas informativas que proporcionan a la estructura, algunos indicios acerca del ambiente y de su propio funcionamiento, en relación con él. El ejemplo más sencillo de entrada de información es la retroalimentación negativa, que ayuda al sistema a corregir los desvíos del camino. Un mecanismo central o subsistema recibe la información que las partes del sistema envían indicando los efectos de la operación y luego actúa para mantener el sistema en la dirección adecuada. Cuando se interrumpe la retroalimentación negativa, el estado de equilibrio del sistema desaparece, ya que tal mecanismo permite que el sistema se mantenga en el camino adecuado. De la misma manera, el proceso de codificación hace que el sistema reaccione de modo selectivo frente a las señales con las que está sintonizado. La codificación es un sistema de selección de entradas que rechaza o acepta los materiales y los asimila a la estructura. La confusión en el ambiente se simplifica en algunas categorías esenciales y en el sistema.

5.- **Estado de equilibrio y homeostasis dinámica** – El sistema abierto procura mantener cierta constancia en el intercambio de energía con el ambiente – la recibida y la enviada – para evitar el proceso entrópico y afianzar su carácter organizacional. Así, los sistemas abiertos presentan siempre un estado de equilibrio: flujo constante de energía desde el ambiente externo y salida continua de productos del sistema, que mantiene constantes la razón de intercambio de energía y las relaciones entre las partes. El estado de equilibrio puede observarse con claridad en el proceso homeostático que regula la temperatura corporal. Aunque la temperatura y la humedad externas varíen, la temperatura del cuerpo se mantiene invariable. No obstante que el sistema tiende a la homeostasis por naturaleza, se mantiene el principio básico de sostenimiento del carácter de sistema: el equilibrio casi estacionario propuesto por Kurt Lewin. De acuerdo con este concepto, los sistemas responden a los cambios o se anticipan a ellos mediante el crecimiento, que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. Las variaciones de este ajuste continuo no siempre logran que el sistema vuelva a su nivel original. De la misma manera, los sistemas vivos muestran un crecimiento, o expansión.

En el cual maximizan su carácter básico, tomando más energía de la que necesitan para las salidas, con el objeto de garantizar la supervivencia y conseguir algún margen de seguridad, más allá del nivel inmediato de existencia.

6.- Diferenciación - La empresa como todo un sistema abierto, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones que conlleva también la multiplicación de papeles y la diferenciación interna. Los patrones difusos y globales se sustituyen por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas. La diferenciación es una tendencia hacia la complejidad de la estructura.

7.- Equifinalidad. – Todos los sistemas abiertos pueden caracterizarse a partir del principio de equifinalidad: partiendo de diferentes condiciones y por distintos caminos, un sistema puede alcanzar el mismo estado final. El sistema puede lograr el estado estable partiendo de condiciones diferentes y empleando medios distintos.

8.- Límites Fronteras – La empresa, como sistema abierto que es, presenta límites y fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente, las cuales definen el radio y los cursos de acción y el grado de apertura del sistema respecto del ambiente.

Así, con todo, las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales que, a su vez, conforman una clase de sistemas abiertos que participan también de las características de entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad.

Los sistemas están en movimiento y tienden a la complejidad y la diferenciación, gracias a la dinámica de los subsistemas y a la relación entre crecimiento y supervivencia.

Los sistemas sociales, incluso las empresas, son la suma de actividades regulares realizadas por una cantidad de individuos. Estas actividades, complementarias o interdependientes en relación con alguna salida o resultado común, se repiten y son relativamente duraderas y están entrelazadas en el tiempo y el espacio. La estabilidad o recurrencia de actividades se relaciona con la entrada de energía al sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante o salida de energía. Sostener esa actividad regularmente demanda la renovación continua de la energía que entra, lo cual se garantiza en los sistemas mediante el retorno de la energía del producto o resultado.

El sistema abierto no se agota porque puede tomar energía del ambiente externo. De este modo, la entropía se contrarresta por medio de la importación de energía; el sistema vivo se caracteriza más por la entropía negativa que por la positiva. Enseguida en la figura (10) se muestra a la empresa como sistema abierto: flujo de recursos-información-energía:

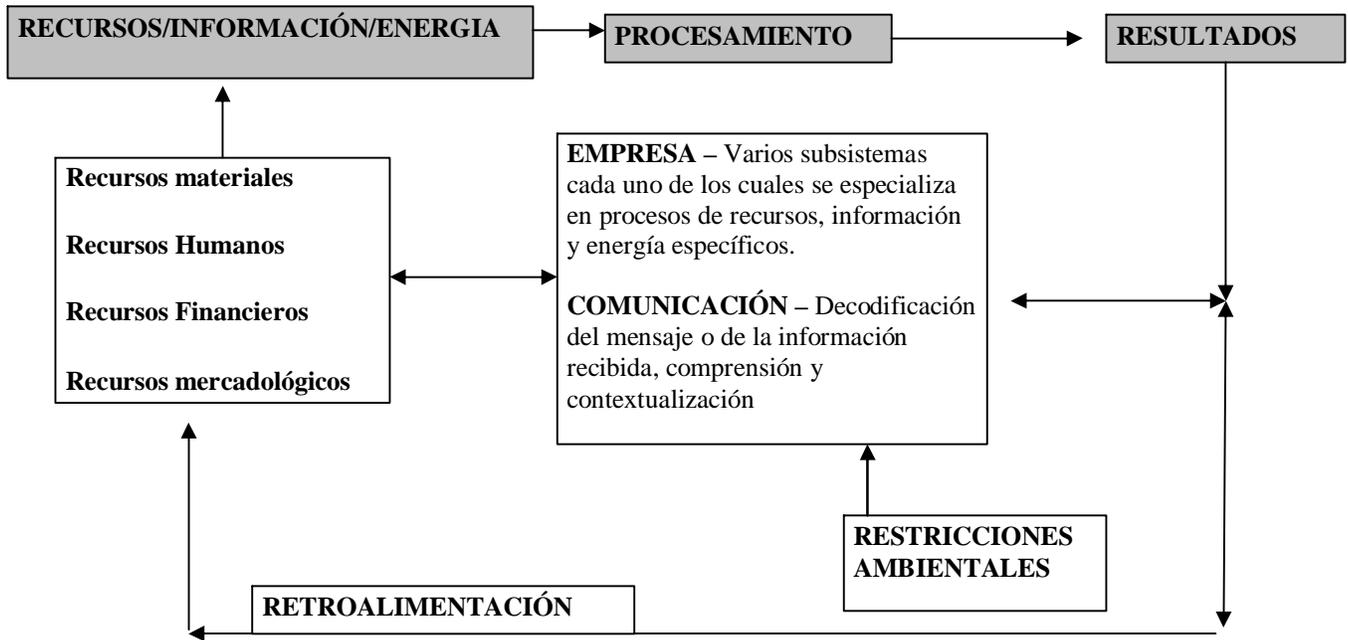


Figura (10) Flujo de recursos-información-energía.

La figura (10), nos muestra a la empresa como sistema abierto, muestra que la combinación de todos los factores, junto con los programas eficaces de comunicación pueden lograr una comprensión y retroalimentación de cada mensaje que se mande, tomando en cuenta las restricciones respectivas nos damos cuenta que el mensaje puede ser entendido, analizado y registrado de manera concreta y entendible.

2.10. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA DE MENSAJES

Cualquiera que pueda ser la estructura formal que pueda servir como principio organizador de la empresa, cada una es un sistema de grupos superpuestos e independientes. Para comprender la naturaleza de las dificultades que la comunicación puede encontrar en el funcionamiento de una organización, debemos llevar a cabo ante todo un análisis de sistemas.

La empresa moderna es un sistema de proceso de mensajes. El esquema de la empresa es como un dibujo anatómico que indica los canales formales a través de los cuales discurren los mensajes oficiales y oficiosos. Circundante a una estructura formal se encuentra una complicada red de canales informales de comunicación.

Los mensajes deben circular constantemente para crear una comunidad de comprensión para alcanzar los objetivos, repartir el trabajo, desarrollar la mora, valorar la ejecución y movilizar los recursos de la organización. Cuanto mejor sea la circulación de mensajes y más alto el nivel de comprensión, más eficaz será la organización.

Todas las partes de una organización se agrupan en un conjunto único, siendo la misión de la alta dirección organizar el trabajo general y coordinar los recursos de toda la organización para poder competir con el mundo exterior. La capacidad de ésta para enfrentarse a grupos similares y soportar las presiones de otras empresas, está estrechamente relacionada con la forma en que el grupo total maneja la información.

Dentro de la empresa, gran parte de la comunicación se lleva a cabo con el fin de mantener las operaciones a un ritmo estable, pero la balanza se mantiene raramente en equilibrio durante mucho tiempo. Siempre surge algo que perturba. La empresa debe dedicar parte de la comunicación a alterar las actitudes y la acción del personal de la propia empresa, convenciendo además a la gente para que acepte el cambio.

Para convertir a la empresa en una mejor de su ramo, primero deben ser capaces de desarrollar una comunicación efectiva en donde la empresa comprenda claramente los problemas que la aquejan, considerar nuevas técnicas para enfrentarseles, y que la solución sea eficaz, consiguiendo cumplir los objetivos de la empresa en general.

Deberá comunicarse con la gente, al objeto de hacerla cooperar voluntariamente con los cambios que se puedan presentar en sus rutinas.

En la figura (11), todos los hechos de comunicación plantean un desafío a los interesados. Frecuentemente, nos enfrentamos a él sin reflexionar, confiando en nuestras formas habituales de comunicación para desenvolvernos. Con todo, cada organización da al individuo la oportunidad de elegir sus propios métodos para lograr la comunicación eficaz.

Esta posibilidad de elección crea a su vez la oportunidad de tomar decisiones racionales, el desarrollo de la habilidad y competencia, y la consecución consciente de la eficacia.

El cambio de actitud y acción normalmente indicara el impacto de la comunicación. Con todo, nuestro proceso de comunicación está incluido en un universo siempre cambiante de objetos, acontecimientos y personas.

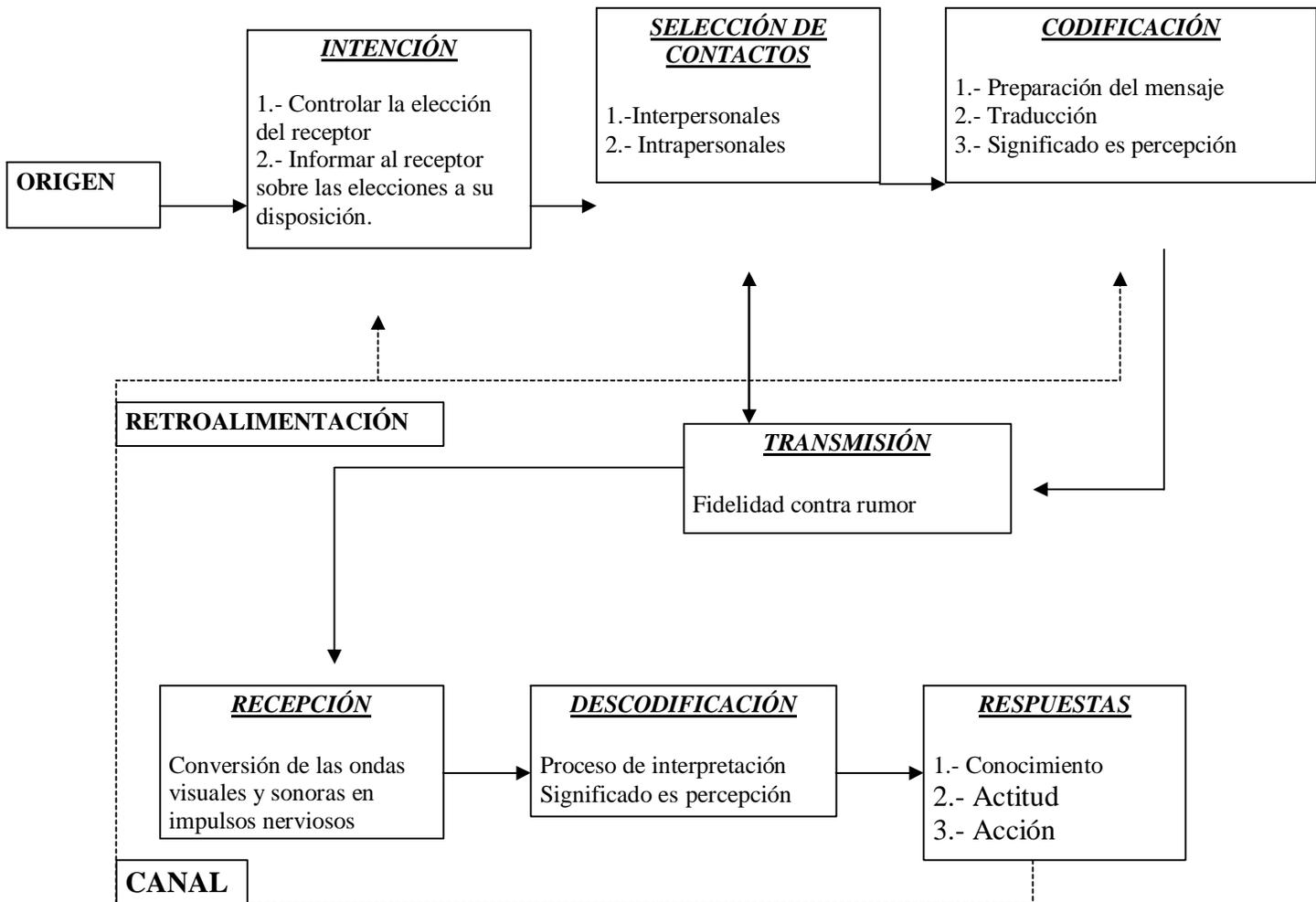


Figura (11) Los mensajes en el sistema.

La comunicación es la primera área que debe enfocarse al estudiar en las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano.

En esta área, cada persona puede hacer grandes progresos para mejorar su propia eficacia en sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el área de mayores malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema.

2.11. LA COMUNICACIÓN ESCRITA.²⁰

La investigación que se lleva a efecto es con el fin de facilitar o inhibir la eficiencia de la producción y proceso de un mensaje escrito.

Siempre se ha creído que de alguna manera la comunicación escrita presenta demasiadas desventajas en confrontación con la comunicación hablada. Las ventajas de una cultura escrita y leída son: la información se puede transmitir correctamente, sin sufrir (en algunos casos) las distorsiones de un intermediario, frecuentemente tendencioso. La información se a convertido en una bola que avanza rápidamente y que no para, la empresa debe seleccionar bien los canales de comunicación y distribución de la información para enviar solo la necesaria y la vital, para evitar al máximo una sobrecarga o distorsiones por mal entendidos, etc.

Si bien es cierto que una buena comunicación escrita acarrea grandes beneficios también es cierto que estos aumentaran en la medida que se conjugue con una eficiente comunicación verbal. Las empresas que se basan en sobre declaraciones escritas totalmente para expresar los planes de acción de la compañía, en algún momento pueden presentar los siguientes problemas:

Dichas declaraciones no dan el trabajo hecho,

Algunas ocasiones, si la información no es comprendida totalmente, provocan más problemas que soluciones.

Llegan a desanimar la iniciativa individual para aplicar el plan de acción

Dan más rigidez a la comunicación.

Algunas ocasiones si los escritos no son a la medida de las personas a quienes va dirigido el mensaje, los trabajadores pueden oponerse a los métodos nuevos

Muchas veces el exceso de información produce insatisfacción y una seria falta de comprensión entre el 75% de los directivos involucrados.

Y la eficiente comunicación escrita debe de ser la base que soporte una eficiente comunicación verbal, ya que la conversación directa siempre va a ser necesaria.

²⁰ Bertoglio Johansen Oscar. “Las comunicaciones y la conducta de la organización” Ed. Diana, México 1975. pp. 119 - 159

La empresa que tiene que decir todo por escrito, o no se preocupa por hacerse comprender plenamente, o no puede hacerlo, Una eficiente comunicación es sencillamente conseguir que otras personas hagan lo que se debe hacer, lo que se escribe durante el trabajo, se debe leer, utilizar y recordar; de lo contrario, esos papeles no valen ni el franqueo para enviarlos, ni el espacio, en un momento dado para archivarlos.

La comunicación escrita eficaz, es aquella que combinada con las otras formas de comunicación, exige una continua adaptación de nuestras técnicas, medios y experiencias a nuestras necesidades culturales siempre cambiantes. Confiamos en que este tipo de comunicación formará parte integrante, y cada vez mayor, del plan de acción de la empresa.

Lo cierto es, sin embargo, que los memorándums, avisos e impresos son, considerados como un único medio, útiles muy importantes dentro de todos los medios cuando se trata de organizar un negocio.

Una palabra, una vez pronunciada, desaparece, mientras que en los memorándums, avisos e impresos las palabras gozan de una vida permanente.

Su contenido puede repetirse tantas veces como sea necesario a fin de asegurar la exactitud administrativa y operativa.

2.11.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN ESCRITA.

2.11.1.1. AVISOS E IMPRESOS.

Los avisos e impresos son modalidades de memorándums. Altamente especializados y fuertemente formalizados y obran sobre los procesos de las comunicaciones en virtud de la necesidad de controlar los movimientos y acciones de grandes masas de individuos.

El impreso. Considerado como medida reduce la incidencia de deformación de la intención-contenido centrandó la atención sobre todos los elementos importantes del mensaje, y lo hace eliminando además la necesidad de utilizar las mismas palabras una y otra vez. A la postre, esta función de control que ejerce el impreso resulta mucho más importante que la culminación de palabras.

Si el impreso posee una distribución adecuada, el comunicador tiene también más seguridad de que todos los detalles importantes del mensaje llegarán intactos al receptor final, consiguiendo de ese modo un máximo de significación

Cartas. Constituyen una extensión mecánica de contacto personal y de las comunicaciones telefónicas de carácter personalizado y en general se empleen como sustituto o suplemento de la conversación directa

Las cartas son un medio universal. Sirven para mantener, mejorar cualquier tipo posible de situación

Una de las ventajas es su economía, supera las distancias es fácil de usar. El texto debe ser claro. Cada cláusula debe tener un solo sentido y estar redactada de forma que el lector lo entienda a la primera. Da mejor resultado condensar una carta larga, se debe resumir o suprimir las partes que menos contribuyan a la claridad y a la presentación. Tachar todas las partes innecesarias, sustituir una frase por una palabra, eliminar las repeticiones. Y al corregirse ponerse en el lugar del lector.

El arte de escribir exige cuidado y método. El escrito técnico debe ser la expresión exacta de ciertos conocimientos especiales. Espaciando debidamente los párrafos y cuidando la presentación y el orden, podemos y se debe realzar ciertos puntos, de forma que el lector aprecie fácilmente lo esencial y lo importante.

2.11.1.2. TABLILLAS DE ANUNCIOS.

Las tablillas de anuncios son instrumentos mecánicos que sirven para la distribución de mensajes diversos, escritos o impresos, sobre la base de toda la empresa o sus secciones. Las tablillas de anuncios sirven para transmitir memorándums, noticias, instrucciones e información accidental de carácter concreto o general a una audiencia limitada para masiva que posee intereses mutuos. Algunas de sus ventajas son:

- 1.- Que su uso es cómodo.
- 2.- Puede cambiarse fácilmente.
- 3.- Es adaptable a cualquier tipo de empresa.

Algunos obstáculos para su uso son:

- Que exige un servicio regular,
- Debe mantenerse limpio y visible,
- No sirve para los mensajes largos,
- No existen pruebas de que se lea, y
- Existen problemas de colocación..

2.11.1.3. SISTEMAS DE SUGERENCIA.

Los sistemas de sugerencias constituyen un método formal de permitir que los empleados puedan aportar ideas que sean beneficiosas para la empresa, a través de conductos que impulsen, recojan y analicen y retribuyan tales ideas.

Los sistemas de sugerencia son en realidad un medio compuesto de diversos medios. Algunos de estos pertenecen a los impresos o a los informes sus usos básicos son: estimular la reflexión fomentando los instintos creativos, aumentar la responsabilidad moral formando un sentido de comunidad, ahorrar dinero reduciendo costos y aumentando la creatividad, prestar apoyo a la función ejecutiva educando sobre la ordenación y presentación de las ideas.

Algunas de las ventajas que ofrece este medio son:

- Reducir desperdicios
- Ahorrar tiempo y trabajo
- Aumentar la calidad
- Índices menores de desecho
- Aumento de la productividad.
- Desarrollo del potencial mental
- Aumento de eficacia en el trabajo

Algunos de los obstáculos que enfrenta son:

- Necesidad de una planificación cuidadosa
- Requiere tiempo y esfuerzos para administrar programas
- De adjudicación de premios
- Requiere una promoción constante
- Requiere compromiso del personal.

2.11.1.4. PUBLICACIONES EMPRESARIALES.

Las publicaciones empresariales constituyen un sustituto mecánico de las comunicaciones verbales y de la experiencia práctica e implícita de ver, oír o participar.

Las publicaciones empresariales pueden clasificarse según su frecuencia de aparición en semanales, quincenales, mensuales, bimestrales o trimestrales y pueden ser de amplias categorías tales como:

- Interna. La audiencia principal son los empleados.
- Externa. La audiencia principal son los clientes
- Interna- externa: cualquier clase de combinación de empleados, clientes, accionistas etc.

Las publicaciones internas deben servir para mejorar las relaciones laborales, las externas para mejorar las relaciones comerciales y las internas- externas para mejorar las relaciones públicas en general.

En general las publicaciones empresariales han demostrado ser la forma más eficaz que posee la dirección para entrar en comunicación con grandes sectores del público. Algunas de las ventajas que ofrece son:

- Diversificación del material
- Llega a todo empleado
- Frecuencia de aparición
- Fuerza atractiva
- Calidad profesional de los artículos.

Los obstáculos que se puede presentar son que:

- Requiere una planilla apta
- Exige una inversión continua
- El valor de las noticias disminuye si su frecuencia decrece
- Las empresas pequeñas no pueden emplearlo con gran ventaja.

Fines básicos de las publicaciones internas.

1. Humanizar la empresa y su directiva con vistas a los empleados.
2. Integrar los intereses comunes de la dirección y de los empleados.
3. Ampliar el reconocimiento del personal y de grupo a los logros de los empleados
4. Educar e informar a los empleados sobre los productos y/o servicios de la empresa de que forman parte.
5. Promover la salud, seguridad y el bienestar de los empleados.

Las guías.

Las guías sirven en primer lugar, para suministrar información generalizada de carácter permanente sobre los programas, prácticas y procedimientos de la empresa en cuanto se aplican a los beneficios y relaciones laborales

Publicaciones destinadas a la formación.

Deben servir de ayuda a los nuevos empleados para que estén mejor informados, para facilitar el paso difícil de un trabajo anterior a uno nuevo, para enseñarles los elementos indispensables, responderles las preguntas nunca formuladas, prevenirles de las situaciones caprichosas o embarazosas, infundir confianza o entusiasmo en la empresa y fomentar el sentido de lealtad.

Publicaciones con fines especiales.

Se destinan a servir de interpretación o exposición de un tema importante, por ejemplo los planes para pensiones, los seguros de grupos, las asociaciones de crédito y asuntos por el estilo. Comprende también historia de la empresa publicaciones etc.

Ventajas de su aplicación:

- Cristaliza los programas de capacitación
- Establece informes permanentes
- Proporciona información necesaria.
- Disminuye ideas falsas e interpretaciones equivocadas.
- Suministra una referencia rápida.

Los obstáculos que se presentan para lograr su eficacia son que:

- Exige preparación, tiempo y molestias considerables,
- Requiere edición cuidadosa para hacerse interesante
- Tiende a convertirse en obsoleto a medida que pasa el tiempo
- Puede leerse una sola vez y después tirarse.

Los manuales.

Los manuales se destinan a temas concretos dando importancia en la forma práctica de hacer las cosas. Los manuales sirven para instruir y educar con objeto de aumentar la producción, disminuir costos y mejorar la eficacia. Comprende: publicaciones para programas prácticos, sobre la instalación, mantenimiento.

Ventajas:

- Reduce las conjeturas.
- Suministra procedimientos experimentados
- Simplifica las instrucciones.
- Disminuye la confusión e interpretaciones equivocadas

Obstáculos para su eficiencia:

- Es difícil de preparar
- Requiere revisiones constantes
- Tiende a ser costoso de preparar
- Tiende a ser difícil de leer.

Publicaciones casuales.

Constituyen los *volantes, folletos, hojas sueltas etc.* para proporcionar información necesaria sobre la empresa o sus productos a determinado grupo de personas. Estas publicaciones sirven para complementar, modificar o rectificar guías o manuales, presentaciones, o programas.

Ventajas:

- Bajo costo
- Fácil de preparar
- Excelente para comunicaciones internas.
- Actividad rápida
- Flexibilidad

Obstáculos para su eficiencia:

- Tiempo de servicio breve
- Necesidad de cuidados especiales durante la preparación
- Brevedad del texto.

2.12. ESCRIBIR EN LA INDUSTRIA.

Aquí lo que interesa es: el arte de escribir con nitidez y concisión, de establecer los hechos con claridad y de informar en lenguaje inteligible. En sus elucubraciones técnicas el científico puede subirse a las nubes; pero al redactar un informe debe aterrizar al nivel del que lo tiene que leer.

Todo escritor hábil debe despertar la simpatía de sus lectores, y por eso ha de escribir a tono con sus conocimientos, experiencia y comprensión. El escrito no debe crear la menor molestia al lector. El lenguaje debe ser el vehículo eficaz y transparente del pensamiento, y no esperar que el lector tenga que dedicarse a descifrar su sentido.

Los informes son parte esencial de cualquier sistema de comunicación. El escritor no solo se comunica en el momento de redactar su informe, sino cada vez que se lee y comprende. Todo el que trabaja en una organización debe saber lo que hacen los demás. Por tanto se debe tener idea clara del alcance de las consecuencias e implicaciones de un informe, dentro del contexto general de la empresa. Si no se ve claro todo eso, es que falla la dirección y el sistema de comunicación.

Los informes desempeñan una función de orden práctico, operativo: tienen como fin proporcionar los elementos de juicio para adoptar políticas y decisiones acertadas. Por lo mismo han de destacar más los hechos y su explicación realista que las opiniones teóricas. Ese mismo sentido práctico ha de traducirse en el estilo: estilo funcional, sin efectismos ni exageraciones.

Para redactar un informe se debe tomar en cuenta muchos factores, como la naturaleza del tema, la finalidad del informe, las características del escritor, los intereses de los lectores. Lo que no puede faltar en cualquier caso es un plan en el desarrollo y un plan que pueda captar y seguir con toda claridad el lector.

Es así, que la comunicación eficaz influye en las funciones particulares, como la percepción, la reflexión, la motivación. Todo sistema social constituye una red de funciones, cada una de las cuales lleva anejos ciertos standars de eficiencia y ciertas actitudes.

El comprender como debemos comunicar las cosas es tan importante como comprender las cosas que tenemos que comunicar. La buena comunicación no bastará a disipar todas las causas de descontento, pero creará esa sensación de participación tan necesaria para inspirar la lealtad y las buenas relaciones laborales; ya que sirve no sólo para fomentar la buena comprensión, sino para despertar la simpatía.

2.13. EFECTOS DE LA TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN ESCRITA SOBRE LA ORGANIZACIÓN.

Esencialmente hemos considerado a la comunicación como un proceso humano-organizativo. Debemos admitir que los progresos tecnológicos han desarrollado ampliamente la capacidad humana de comunicarse. Sin estas realizaciones, que han ampliado la capacidad humana, de generar, transmitir, asimilar, almacenar y recuperar información, serían imposibles las maravillas de la sociedad tecnológica.

Con respecto al aumento de la capacidad de la comunicación escrita, estamos acostumbrados a considerar a la computadora como la principal maravilla electrónica. Si bien la computadora es el núcleo de la nueva tecnología de la comunicación no podemos olvidar que esta circundada por el más amplio sistema de información de la organización, que incluye programas, analistas de programas y sistemas de distribución de la información.

La cambiante tecnología de la comunicación ha ejercido considerable influencia sobre la estructura de la organización. Examinamos aquí un aspecto de ese influjo que es la gravitación de la tecnología de la comunicación sobre la centralización-descentralización de la organización. Aunque este tema es bastante tradicional, de todos modos tiene numerosas implicaciones en aspectos como el estilo de comunicar las pautas de influencia y el gobierno de la organización.

2.13.1. LA DESCENTRALIZACIÓN.

Implica la división de una empresa en unidades de decisiones autónomas o semiautónomas, en las cuales las responsabilidades y el control del desempeño corresponden a unidades de organización subordinadas.

En términos humanos la autentica descentralización maximiza la medida de discreción en el juicio individual ejercido por un administrador. Tradicionalmente las organizaciones se han descentralizado por las siguientes razones: costos, línea de productos, área de mercado y por el uso perfecto de los recursos humanos.

La comunicación como determinante de la descentralización es consecuencia del tamaño y la complejidad de la organización. Cuanto más grande una organización, más acentuada la tensión que soporta su red de comunicación.

Los determinantes tradicionales mencionados antes continúan influyendo de manera significativa sobre las decisiones de la administración en el sentido de descentralizar; pero el determinante de la comunicación es un factor de creciente importancia en las decisiones de descentralización.

2.13.2. PAUTAS DE CRECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN.

Todas las empresas necesitan información en sus canales de información. Puede presumirse que a medida que una organización crezca aumentarán sus necesidades de información. Pero el crecimiento paralelo de una organización y su necesidad de información no mantienen una relación uno a uno.

La información se comporta de tal modo que cuando aparece genera la intensificación de su propio uso. Por lo tanto, la información administrativa actúa como *autocatalizador* acelerando su propio incremento.

La figura (12) muestra una pauta hipotética de crecimiento de la comunicación. La fase de desarrollo extenso se refiere al crecimiento cuantitativo acelerado de la información. La fase intensa del desarrollo se refiere a las mejoras cualitativas en la comunicación administrativa.

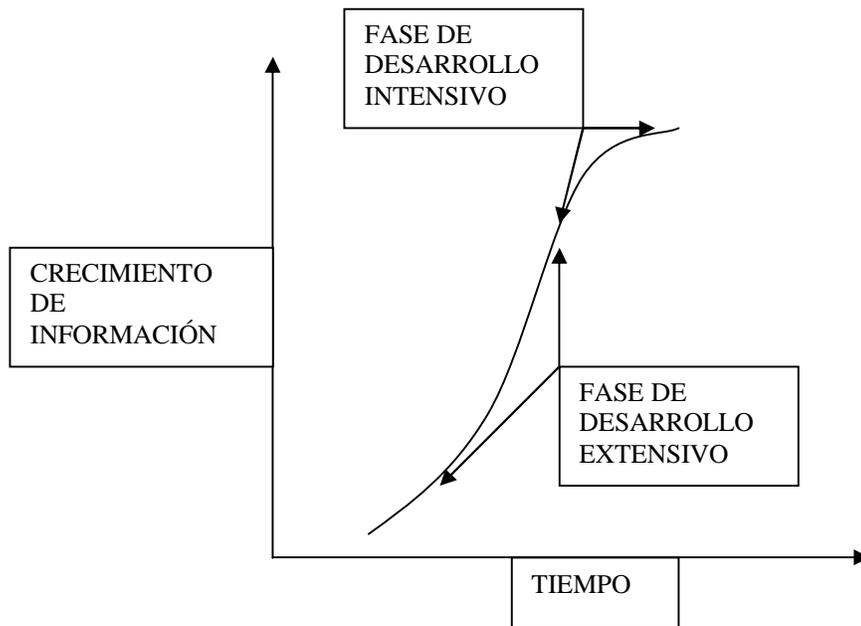


Figura (12) Desarrollo hipotético de la comunicación.

Si la información es en efecto un autocatalizador, la conclusión obvia es que los requerimientos de información de una organización crecen con ritmo más veloz que la capacidad efectiva de sus canales de comunicación.

A su vez, este fenómeno origina el deterioro de las capacidades administrativas de coordinación, en las siguientes formas concretas:

- 1.- Sobrecarga de comunicación en los ejecutivos
- 2.- Defectos del almacenamiento y la recuperación de la información
- 3.- Deterioro de los procesos de retroalimentación
- 4.- Desorganización del ritmo de liberación estratégica de la información
- 5.- Utilización antieconómica de la capacidad actual de las redes de comunicación

Sobre todo por estas razones y por otras disfunciones de la comunicación, cuando se observa que están acentuándose, la administración comienza a considerar el paso de un sistema de decisión centralizado a otro descentralizado.

Por supuesto, ello no explica formalmente la lógica que subyace en las decisiones de descentralizar. Para llegar a este resultado, es necesario retroceder un paso y examinar la expansión de los canales de comunicación en un esquema de centralización.

La respuesta típica al aumento de la demanda de información es ampliar el tamaño de los canales administrativos de comunicación. Este tipo de expansión de los canales no puede continuar indefinidamente.

En teoría la administración ampliará su capacidad de comunicar con sucesivos incrementos, hasta que el costo del último incremento de capacidad sea igual al valor de la información que él aporta. Todo lo cual nos lleva a la conclusión de que si los administradores actuasen racionalmente no comprarían más información (los administradores pueden percibir que las unidades de incremento valen más, igual o menos que las unidades precedentes.) que la que pudiesen justificar por referencia al costo.

Las nuevas tecnologías de la comunicación ejercen una influencia cualitativa sobre el valor de la información, así como un efecto cuantitativo sobre el tamaño de los canales. Es decir, cuando aumenta la capacidad de los canales, un nuevo desplazamiento tecnológico eleva el valor de la información, creando un punto de equilibrio.

Por lo tanto los cambios en el arte y la ciencia de la información tienden a desplazarse hacia la derecha, las curvas de costo de la expansión de los canales, y también a determinar un movimiento ascendente a lo largo de la nueva curva.

2.13.3. ETAPAS DE LA TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN.

La siguiente figura (13) indica la pauta general de crecimiento de la información en las organizaciones. La figura es un desarrollo de la pauta general que asocia los segmentos de la curva con determinada forma de tecnología de la comunicación.

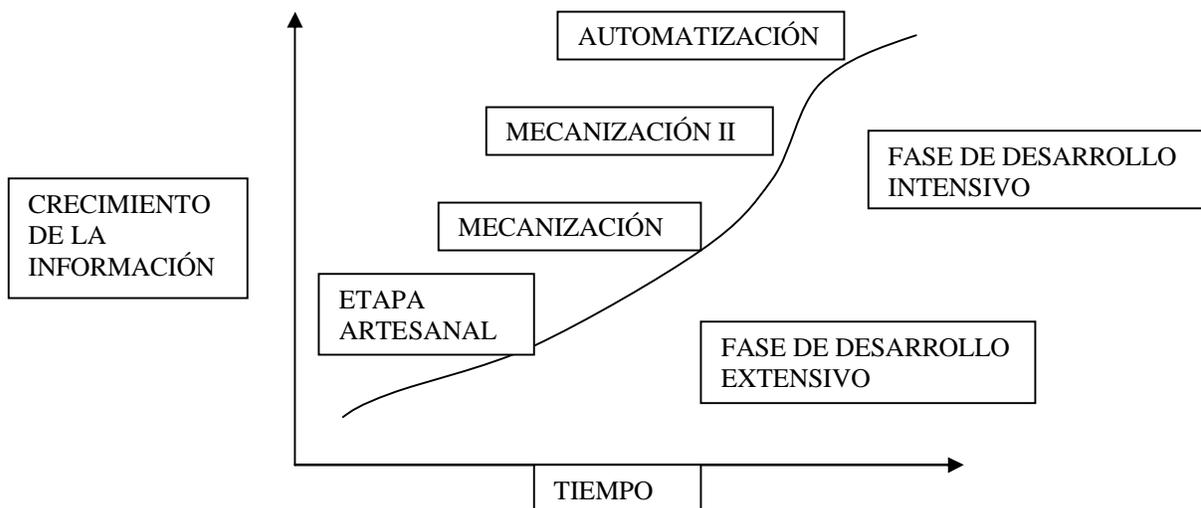


Figura (13) El crecimiento de la información en la empresa a lo largo del tiempo y la tecnología de la comunicación. Es el procesamiento manual de la información de la organización.

Mecanización I. – A medida que aumentan las necesidades de información se requiere un cambio tecnológico. Esto implica generalmente la incorporación de máquinas y de nuevos procedimientos administrativos y de procesamiento de datos. Asimismo se incorporan sistemas superiores de archivos para facilitar el almacenamiento y recuperación de información. Aumenta el personal destinado a las actividades de comunicación.

Mecanización II. – La información que se alimenta de sí misma crece con ritmo explosivo, y ello exige un nivel tecnológico superior. En este punto se incorpora una red de equipo mecanizado aún más avanzado. Se sigue incorporando aún más personal.

Automatización. – Las etapas anteriores no representan una verdadera revolución en la tecnología de la comunicación. Pero sí lo es la introducción del procesamiento electrónico de datos. En la mecanización se adquiere maquinaria para adaptarla al sistema, y la modificación del sistema para adaptarlo a la maquinaria es relativamente secundaria. En cambio, el empleo de procesos electrónicos de datos exige un cambio revolucionario en la estructura de los sistemas y los procedimientos de una red de comunicación de la organización.

El procesamiento electrónico de datos encierra la posibilidad de ejecutar operaciones más significativas, con mayores cantidades de información en lapsos más cortos. Asimismo el procesamiento permite ampliar la memoria de la organización y facilita la tarea de recordar o recuperar la información almacenada. Otra posibilidad es que el procesamiento permite una provechosa sustitución de la fuerza de trabajo por capital, lo que se reflejará en índices favorables costo-valor de la información.

Cada una de las tres etapas de desarrollo de la tecnología de la comunicación, una vez superada la etapa artesanal, representa un intento de la administración por desplazar hacia la derecha la curva de costo de la expansión. Pero las fases de mecanización pueden considerarse como esfuerzos evolutivos que originan crisis de la organización si se llevan demasiado lejos en el contexto de una estructura centralizada.

Durante la fase de desarrollo extensivo de la comunicación se subraya la cantidad de información procesada en determinados espacios de tiempo. Esta fase no determina necesariamente el mejoramiento de la calidad de la información. Que los responsables de la decisión obtengan o no información de mejor calidad durante esta fase es responsabilidad de la cantidad de dinero que la administración gasta en las organizaciones de especialistas en interpretación. No afirmamos que la mecanización aumenta o disminuye los índices de error.

Ocurre más bien que con la mecanización se procesa más información; pero el análisis unificado interpretativo que resulta de la manipulación de los datos brutos no está a cargo de las máquinas usadas en las etapas de mecanización. Esta clase de información cualitativa llega a los centros fundamentales de decisión gracias a los

grupos técnicos de ejecutivos y gerentes que recogen los datos producidos por las máquinas, los refinan, interpretan y los transmiten en su forma acabada a la administración superior de línea.

Pero eso es todo lo que la mecanización puede hacer por satisfacer adecuadamente las necesidades de información de una organización que está creciendo. *Dado el crecimiento acelerado de las necesidades de información, llega un momento en que las redes convencionales de comunicación que utilizan a muchos empleados y equipos mecanizados afrontan una de cuatro crisis (de espacio, de calidad, de tiempo y de crecimiento), o todas.*

De ahí que algunas administraciones se hayan visto en la necesidad de disponer sólo de dos variantes para superar esta o estas crisis. La primera es la descentralización de la empresa, dividida en unidades independientes y semindependientes de comunicación. Esta variante simplemente descompone la gran red centralizada de comunicación en redes más pequeñas y manejables. La segunda consiste en revolucionar mediante el procesamiento de datos la red centralizada de comunicación. Por este medio se conservan las ventajas del control centralizado, pero se alivian las crisis originadas en la mecanización. Por supuesto, los actos de la administración acerca de las decisiones de centralización de la comunicación no se ajustan a pautas rígidas. En ciertas circunstancias los administradores pueden decidir que la descentralización es un curso más sensato y económico, en contraposición a la centralización con el procesamiento electrónico de datos.

Finalmente, debe señalarse que persisten las razones convencionales que mueven a descentralizar, y que son factores determinantes de las decisiones administrativas, completamente al margen del problema de la comunicación. El hecho es que durante años la administración ha utilizado la descentralización para obtener economías de costos, explotación eficiente y motivación. Por tanto, puede afirmarse que los límites y la naturaleza de estos problemas son más o menos claros. Sin embargo, en la esfera de la comunicación, la administración encuentra una dimensión relativamente nueva que influye sobre la política de descentralización. En virtud de las diferentes soluciones del problema de la comunicación no son tan evidentes como las que se relacionan con los otros determinantes de la descentralización. No obstante, se ve que el procesamiento de datos origina en la estructura de la organización cierta tendencia a la centralización. Este aspecto del proceso de comunicación, unido a las tendencias centralizadoras de otros procesos tecnológicos, señala una inversión de cierto movimiento de descentralización por el constante avance tecnológico.

2.14. RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA EMPRESA

Un análisis atento revela que las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras.

Comunicación y relaciones interpersonales.

1. Las relaciones y las comunicaciones humanas son inseparables. Cuando dos seres humanos cualesquiera se encuentran en una relación humana y una reacción de comunicación tienen lugar automáticamente. Si es negativo o desfavorable la empresa, se habrá establecido un determinado grado de relaciones ineficaces. Si es un sentimiento positivo y favorable resultarán, de ordinario, relaciones humanas eficaces.

2. No se pueden llevar a cabo actos de relaciones humanas sin llevar a cabo actos de comunicación.²¹

Comunicación y productividad.

Los medios son los vehículos mediante los cuales la intención-contenido de los designios de la dirección pasan al grupo determinado de empleados en que ésta o el supervisor quiere influir.

Por ejemplo, si se quiere aumentar la productividad entre los empleados es necesario llevar a cabo una selección consciente o inconsciente de un medio o medios de comunicación por parte de la dirección para llevar esta intención contenido a la atención de sus empleados dichos contactos que llevan a cabo los supervisores de primera línea hasta los diversos medios impresos, publicados o expuestos.

Las empresas deben de ser muy cuidadosas al elegir un medio de comunicación ya que a partir de este la organización podrá cumplir sus metas si la elección de medios no es el adecuado para comunicar el mensaje deseado a los empleados esta debe ser muy activa para poder modificar el medio que este utilizando y buscar otro de mayor impacto para que los trabajadores cumplan efectivamente con lo que se les ha encomendado.

2.15. EL PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA MODERNA.

El propósito cooperativo.

Breth Robert D.(1972) *las comunicaciones en la dirección de empresas. Fondo educativo Interamericano, S.A. P. 24-25, 43 – 44, 201 – 202, 218 – 219.*

Generalmente, los individuos participan en situaciones de comunicación escrita, en las que tanto el emisor como el receptor comparten el mismo objetivo. Aspiran a trabajar conjuntamente para obtener sendas recompensas. Tal vez deseen intercambiar información de manera que cada uno contribuya con su máximo esfuerzo al éxito. Tal vez deseen aprender nuevas prácticas más provechosas, o dialogar con el propósito de analizar y resolver dificultades, o decidir qué es lo que tiene prioridad, y de qué modo emplearán los recursos comunes, o trazar planes de acción para un trabajo conjunto con objeto de obtener ventajas mutuas.

Si la situación es apropiada para la cooperación, todos deben estar al corriente de ello, ya que las principales dificultades de comprensión provienen de la práctica inadecuada de la comunicación escrita. La comunicación eficaz es un arte difícil, incluso en las mejores condiciones de cooperación, entre emisores y receptores, los cuales deben estar bien preparados para el diálogo, si desean obtener una ventajosa coordinación.

El propósito competitivo.

En muchos momentos de comunicación, el emisor y el receptor tienen fines competitivos. Ambos no pueden ejercer su dominio sobre la misma superficie. Por tanto, cuando discuten el momento, lo hacen con la idea de ganar ventaja sobre el otro. El momento se puede definir como una negociación: la comunicación se basará entonces en la persuasión, en ofertas y contraofertas, en presiones, amenazas y otras demostraciones de poder físico, económico y psicológico.

2.16. LA RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA FORMAL.

Las principales peculiaridades de la comunicación en la empresa moderna son: que las empresas son agrupaciones humanas construidas o reconstruidas con el objeto de alcanzar unos propósitos dados. Se caracterizan por la división del trabajo, poder, responsabilidad, autoridad, prestigio, estima y categoría. Las interacciones socio-emocionales y la especialización de tareas desembocan en estructuras jerárquicas de comunicación y autoridad que pueden ser de diversos tipos: estructura laboral, estructura de autoridad, estructura de categoría, estructura de prestigio y estructura de amistad. Cada una de estas estructuras jerárquicas tiene un importante efecto sobre la comunicación al influir en las expectativas de la gente sobre quién comunicará con quién, acerca de qué y de qué manera.

Los problemas de comunicación se intensifican al encontrarse las personas en un continuo estado de cambio dentro de la empresa. El nuevo personal que se incorpora, el que es remplazado, los nuevos procedimientos y planes de acción están

continuamente modificando las estructuras jerárquicas. En igualdad de condiciones, la gente tiende a comunicar con las personas más próximas geográficamente.

En igualdad de condiciones, la gente tiende a comunicar con las personas más próximas a su propia categoría dentro de las empresas. En igualdad de condiciones, la gente tiende a comunicar con personas de su misma unidad. Cada grupo dentro de la empresa posee su propia subcultura. Si se envía un mismo mensaje a varios grupos, cada uno de ellos puede extraer un significado diferente. Antes de mandar un mensaje hacia cualquier parte del canal formal es necesario establecerlo en función de los objetivos, aclarar los pasos necesarios para alcanzarlos (incluyendo la comunicación de funciones, responsabilidades y autoridad para decidir, a los subordinados apropiados) y revisar el trabajo a la luz de los objetivos establecidos. La figura (14) indica la forma en que operan las funciones de la dirección y comunicación en el contexto de la empresa.

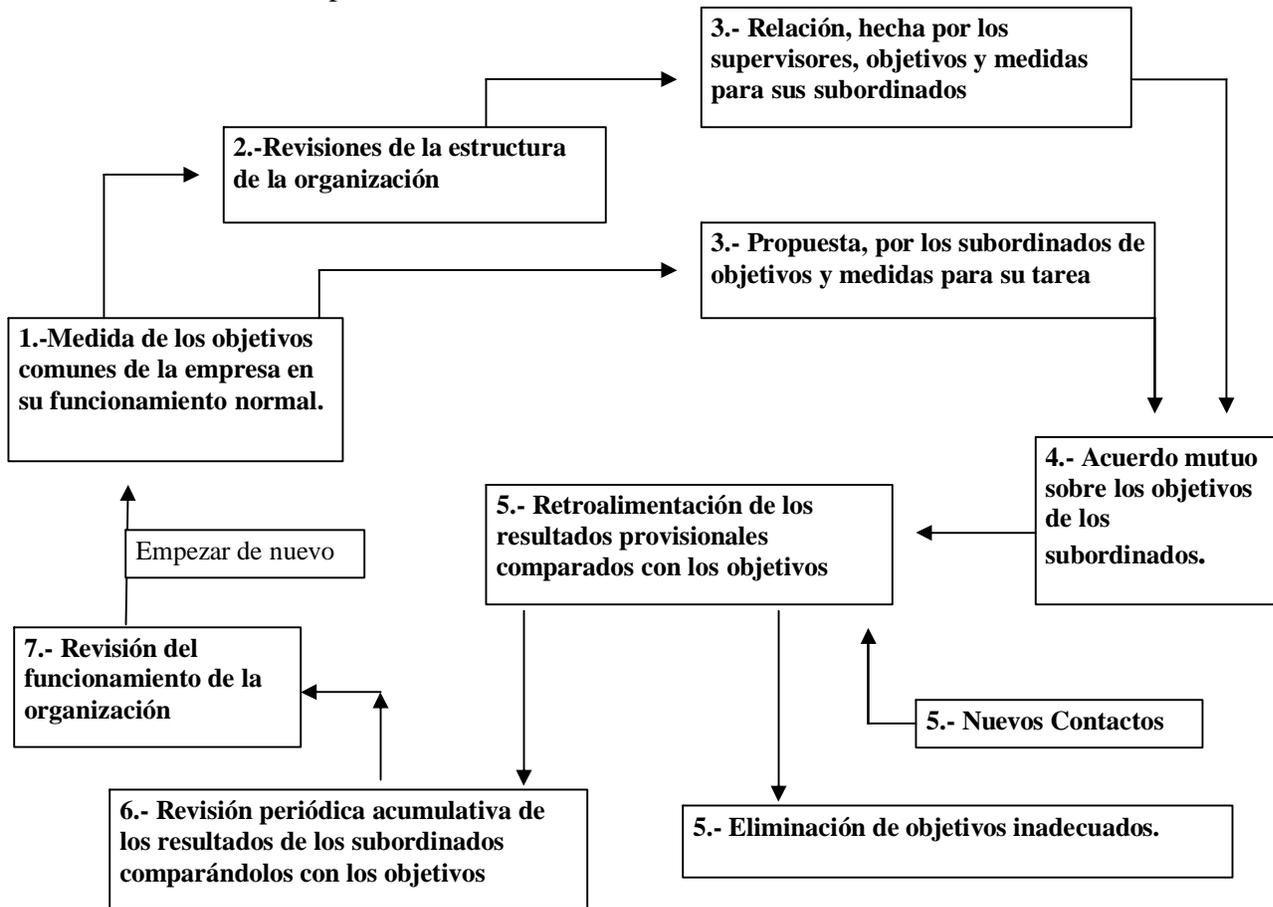


Figura (14) La comunicación y la dirección.

Con todo y tomando en cuenta la figura anterior, podemos decir que la estructura formal de una empresa refleja simplemente en un organigrama lo que ocurre en

cualquier grupo formal de trabajo. Si la estructura formal se ajustara siempre a la informal, la mayoría de las organizaciones serían notablemente más productivas, estarían más unidas, y gozarían de una comunicación considerablemente más eficaz que en la actualidad. El problema radica en la situación de que la estructura informal es más variable, fluctuante y dinámica, mientras que la formal es estática. Frecuentemente, ésta no alcanza a describir lo que sucede en la dinámica de la empresa. Tratar de comprender la dinámica de una empresa examinando el organigrama o los nombres colocados en las puertas de los despachos, es como encontrar una calle en una ciudad sirviéndose de un plano muy antiguo.

Así bien, existen también en este sentido una preocupación por la función (la parte que una persona aspira a desempeñar, y que los otros miembros esperan que desempeñe en el grupo. Comprende tanto la tarea en que esta persona se especializa como la forma que tiene de trabajar en sociedad con los demás) y la categoría que restringe la retroalimentación dentro del grupo. El miembro que no pide información, generalmente lo hace para no perder la categoría, al admitir su ignorancia.

Sabe que, al parecer ignorante, es poco probable que se otorgue un papel importante en el grupo. A menudo pretende saber más de lo que en realidad sabe, y por eso sigue confuso e incapaz de desempeñar su cometido. Al quedar estabilizadas las funciones, la eficacia de la comunicación aumenta, no sólo por el consiguiente aumento de la cohesión, sino porque cada miembro, al sentirse seguro en su puesto, puede admitir su ignorancia sin perder categoría. Puede manifestar ahora su desacuerdo con ciertas ideas, e indicar los defectos que pueda encontrar en los planes de acción. Mientras dura la competición por las funciones, dichos desacuerdos y revisiones de ideas se pueden considerar como un ataque personal al individuo que las presenta.

Una vez que se estabilizan las funciones, las ideas son consideradas por su propia valía, sin prestar debida atención a su procedencia, porque la gente ya no va a ganar o a perder posiciones a base de ellas. Las ideas y planes se examinan con el fin de comprobar su utilidad para el grupo. Cuando esto ocurre, los miembros no tienen ya necesidad de tomar palabra y demostrar su capacidad. Están más dispuestos a escuchar, observar o visualizar y comprender. Gran parte de la estructuración social ha sido establecida, y pueden concentrarse en su cometido.

Se puede considerar el ensayo de la comunicación como un intento de predecir la respuesta. La estructura formal de la organización provee la información que puede ayudar al individuo a predecir la respuesta a una comunicación dada.

Si el comunicante conoce la estructura formal de la empresa puede deducir varias cosas sobre las respuestas inherentes a cada puesto, sin importar quién lo está ocupando en un momento dado. Pero claro, para conseguir una predicción total, es necesario estar al corriente de los papeles informales de los miembros dentro de los

grupos de trabajo. Sin embargo, muchos de éstos pueden no tener ningún tipo de estructura informal, por lo cual la organización formal se hace indispensable como ayuda a la comunicación.

Con el fin de ser más preciso en sus predicciones, el comunicante deberá comprender los principios de la comunicación escrita, y estar preparado para visualizar, analizar y comprender los motivos. Si cumple estos requisitos, deberá examinar a continuación la estructura informal de los grupos de trabajo comprendidos en la organización y, finalmente, valorar la influencia y las restricciones que la estructura formal pueda ejercer sobre la gente con la que se va a comunicar.

Si por el contrario, esta persona visualiza, analiza y comprende deficientemente, el mero conocimiento de la dinámica de los pequeños grupos de trabajo, o de la naturaleza de las estructuras formales, no le alcanzarán para mantener con éxito la comunicación. Dados los requisitos de práctica en analizar y comprender los motivos, la persona que comprenda el funcionamiento de los grupos y los efectos de la organización sobre la comunicación, estará capacitada para operar eficazmente y con el máximo rendimiento.

Procurando estabilizar los papeles en los grupos informales de trabajo y mantener la estructura formal tan próxima a éstos como sea posible, se evitarán gran parte de las fricciones que se producen cuando una estructura estática intenta moldear una realidad dinámica.

2.17. COMUNICACIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS.

Una de las partes en donde la empresa debe poner especial atención es en la comunicación en los pequeños grupos, porque cuanto más cohesivos sean éstos, más eficaz será la comunicación. Y bueno es que es de esperarse que en un grupo altamente cohesivo sus miembros, o la mayoría de ellos, trabajan voluntariamente por el bien del grupo. Hacen gala de su espíritu de equipo, pues todos se sienten responsables del logro de los objetivos de su unidad o departamento. Reconocen que el grupo es una entidad importante para ellos personalmente.

Los grupos de producción y administración que tienen estas características, aumentan su rendimiento, pues toman la iniciativa de ayudarse unos a otros. En los momentos de agobio distribuyen eficazmente la carga de trabajo. Los trabajadores a los cuales se les supervisa individualmente tienden a esperar a que se les asigne un trabajo y solo se sienten responsables por este en la medida que se le haya asignado directamente.

Uno de los objetivos de la dirección de la empresa moderna es desarrollar en sus grupos el sentimiento de lealtad, y orientar la cohesión que resulta al logro de las metas de la empresa. La administración o dirección deberá mantener siempre la cohesión en su espíritu cuando ejecuta sus tareas de supervisor. Si no lo hace, no

tardará en darse cuenta de qué concentrándose en algunos individuos de su unidad, ha destruido, sin querer, el espíritu de equipo, y ha facilitado las luchas, las tensiones y la murmuración.

Con todo, la cohesión esta estrechamente relacionada con la eficacia de la comunicación escrita en él o en los grupos. Origina, por otro lado, una gran propensión de los miembros a comunicarse entre sí, y crea un ambiente que facilita la retroalimentación (pues reduce la inhibición de la gente que obstaculiza el intercambio total, libre y sincero).

Las personas al no querer parecer ignorantes, perdiendo así parte de su prestigio. Pretenden saber más de lo que realmente saben, en lugar de pedir información. Muy a menudo los miembros no preguntan por temor a ofender al informante, al pedir aclaraciones y que este fuese a tomar alguna represalia en contra de ellos. Pero más frecuentemente las personas que no comprenden un mensaje, a veces deja de pedir una aclaración o información más extensa por falta de interés. Todos los problemas anteriores se pueden solucionar aumentando o desarrollando las potencialidades del grupo, es decir implementando diversas técnicas para el desarrollo de la cohesión (creación de un ambiente que facilite que la persona que necesita más conocimiento pueda pedirlo) y del sentimiento de lealtad hacia la empresa.

Por otro lado, cada miembro está experimentando constantemente presiones que le atraen o repelen de su grupo. Algunas provienen del grupo mismo, otras de la empresa, y otras de grupos de comparación de otras empresas. Y todo esto es importante porque es o puede ser un factor decisivo para aumentar o disminuir en gran medida la cohesión del grupo y hasta de la empresa misma. Algunos motivadores que se utilizan para aumentar la cohesión del grupo son: los incentivos económicos, los incentivos de seguridad, los incentivos de prestigio y estima y los incentivos de realización. A continuación describimos los pasos necesarios para aumentar la cohesión de los grupos de trabajo.

a) Dar una identidad al grupo.

Los miembros de equipos unidos, no pueden olvidar que forman parte de un grupo que es importante para ellos y para toda la empresa en general. El uso de expresiones como nosotros, nuestro grupo, nuestra división, lo que esperamos realizar y como continuar el excelente trabajo que hemos hecho, son indicaciones positivas a los subordinados de que forman parte de un equipo, y de que el superior reconoce al grupo y lo que hace es por el bien de la colectividad.

Hablar de tu, yo, mío, sugiere todo lo contrario. Si recalca continuamente quiero que me hagas esto como un favor personal, o si no lo hace no me va a quedar más remedio que tomar medidas, dará la impresión general de considerar al grupo como algo sin importancia.

b) Crear una tradición de grupo.

Una excelente forma de reforzar la identidad del grupo, y aumentar su importancia y permanencia es crear su propia tradición. Los grupos muy cohesivos cuentan con acontecimientos tradicionales o ceremonias que dan más significado al grupo y provocan lealtad hacia él o la empresa.

c) Resaltar el trabajo en equipo.

La administración o dirección no debe preocuparse de la atribución del mérito, sino de que el grupo alcance sus objetivos. Si se nota que esta muy interesada en lograr el reconocimiento de su contribución al éxito del grupo, los demás seguirán su ejemplo y se producirá inevitablemente el sistema de estrellato, en el cual cada cual trabaja para sí mismo.

d) Apreciar el trabajo bien hecho.

El supervisor o el jefe puede animar a su grupo a satisfacer las necesidades de estima y aprobación social de sus miembros. El supervisor o el jefe debe mirar por el estímulo positivo dado a un miembro por el resto del grupo, y debe añadir su propio cumplido, haciéndole saber que su actuación tiene la mayor importancia para éste.

Un poco de tiempo dedicado a demostrar al hombre marginado que el jefe piensa que realiza una labor vital (aunque sea rutinaria), y que le reconoce y respeta como persona, aumentará sensiblemente su rendimiento.

e) Establecer objetivos claros y asequibles.

La cohesión del grupo puede aumentar, si cada uno sabe que éste tiene un objetivo, si todos entienden claramente cuál es, y creen que pueden alcanzarlo.

f) Recompensar al grupo conjuntamente.

La consecución de un fin ya es en sí una recompensa, la dirección no sólo debe premiar o recompensar individualmente, sino que también en grupo es una práctica que ayuda enormemente al aumento de la cohesión.

g) Permanecer psicológicamente unido a los miembros del grupo.

Y la mejor forma de hacerlo es perteneciendo a él. Si el jefe o supervisor desempeña un papel dentro del grupo, está en una excelente posición para comprender la actitud

de éste y su reacción ante las demandas de la empresa. Si su papel es de líder natural, la cohesión del grupo se verá aumentada.

h) Tratar a los miembros del grupo como personas.

Aun a riesgo de ser incomprensidos, afirmaremos que la principal causa del tiempo perdido y la ineficiencia de la empresa moderna es la impresión que tienen muchos individuos de ser simples tornillos dentro de una enorme máquina inhumana, donde nadie les reconoce como seres humanos individuales que colaboran para algo.

La dirección puede promocionar el trabajo en equipo, tratando a los miembros de su grupo y de la empresa como seres humanos. Descubrir sus esperanzas, temores y aspiraciones, enterarse de sus aficiones, preguntar por sus familias, etc. Un grupo cohesivo satisface la necesidad que cada uno de sus miembros tiene de sentir que está haciendo algo útil para la empresa, en lugar de limitarse a pasar el tiempo y cobrar su paga. Hace sentir a la persona que forma parte de un equipo que la conoce y respeta como tal.

2.18. COMUNICACIÓN Y ESTRUCTURA GRUPAL.

Un determinante importante en los niveles de comunicación grupales tiene que ver con la manera en como los individuos se relacionan entre sí y con su medio. Estas relaciones especifican qué personas ejercerán influencia sobre otros miembros del grupo, con quiénes se comunicarán y hacia quiénes se sentirán atraídas. *Mediante la comunicación escrita, principalmente, la empresa puede determina en parte como se formarán estas pautas, para desarrollar un mayor o menor grado de comunicación, influencia y atracción, y para calcular los efectos de estos desarrollos sobre el proceso y la producción grupales.*

Se ha realizado muy escasa investigación acerca del modo exacto en que se desarrollan las pautas específicas de comunicación, si bien se han estudiado ampliamente las consecuencias de determinadas pautas. En general, se ha tratado de dilucidar cómo puede producirse más o menos comunicación entre los miembros del grupo. Pare ce que en la mayoría de los grupos donde no se restringe artificialmente la discusión hay por lo regular una persona que realiza aproximadamente el 40% de la actividad de comunicación.

Y es aquí donde entra en acción la comunicación escrita como medio regulatorio, imponiendo normas de convivencia claras y congruentes que aumenten la comunicación participativa de todos los miembros del grupo.

Las variables controladas por parte de la empresa que parecen estrechamente vinculadas con la cantidad de comunicación de un grupo son las exigencias de la tarea y la ubicación física de los participantes. Muchos estudios empíricos han demostrado que el modo en que la gente presuntamente debe cooperar de acuerdo con el organigrama, influye sobre su comunicación. Existirá una mayor comunicación en aquellos grupos que colaboran todos sus miembros que en aquellos que la colaboración mutua es mínima.

La organización puede también facilitar la comunicación disponiendo simplemente a la gente en estrecha proximidad física. La organización controla un poco menos otras dos variables relacionadas con la comunicación. Parece que cuanto mayor es la cohesión o la atracción que ejercen los miembros del grupo resulta mayor la comunicación. La orientación causal parece darse en ambos sentidos. Es decir, nos comunicamos más ampliamente con personas con las que simpatizamos, y llegamos a simpatizar con aquellas personas con las que nos comunicamos más ampliamente.

Se ha comprobado que en la mayoría de las organizaciones el flujo de información discurre en sentido descendente del supervisor al subordinado. La variable que esta en la base de este fenómeno parece ser la condición social.

Cuanto más elevada es la condición social del individuo en la empresa, mayor es la probabilidad de que dedique más tiempo a enviar mensajes o comunicaciones a quienes ocupan lugares inferiores por el rango o la posición, que a los que están en una posición superior. Este flujo puede invertirse en los casos en que los subordinados confían en su supervisor y siente que él es importante para la realización de sus propias metas personales. Ello sugiere que cuando la empresa puede seleccionar o elegir a individuos dignos de confianza éstos facilitan dicho tipo de flujo de comunicación.

Por otro lado, las redes de comunicación en la empresa deben dirigirse a crear un carácter central de la posición cuando se envían o reciben mensajes, esto es, a crear líderes grupales. Las redes de comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Estos canales son una de dos variedades: formal e informal. Las redes formales son típicamente verticales, siguen la cadena de autoridad, y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea. En contraste, la red informal, es libre de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros de tarea.

Se debe buscar no solo la eficiencia de la organización, referida al cumplimiento de la tarea, sino la conformación de la red de tal manera que participen todos y el líder sea un moderador de opiniones, finalmente, parece que en las redes de comunicación la satisfacción y el rendimiento se relacionan con la medida y los destinatarios de la

comunicación de uno, a pesar de que las pautas específicas y la dificultad de las tareas parecen originar efectos diferenciales en los resultados.

Más a fondo las redes de comunicación concentran la atención en la comunicación como proceso de conexión, pues la empresa como sistema, presupone la existencia de parte, las cuales consideradas en su totalidad constituyen la organización. Las partes deben interactuar, si no existiese comunicación entre ellas, no habría organización, ya que tendríamos solamente una reunión de elementos individuales aislados entre sí. Asimismo puede destacarse que la administración se puede considerar como una configuración de pautas de comunicación que relacionan a los individuos y a los grupos.

Se obtiene la imagen más apropiada de una red considerándola como un sistema de centros de decisión interconectados por canales de comunicación. Una red siempre tiene elementos de retroalimentación, es decir, el control del sistema se realiza mediante mecanismos de retroalimentación. En una red la retroalimentación permite la autorregulación del sistema. Mediante los procesos de comunicación, el sistema regula la entrada de tal modo que mantiene la estabilidad en presencia del cambio. La retroalimentación es una propiedad esencial de los sistemas. Y la organización empresarial es un ejemplo de uno de los sistemas más complejos de este tipo.

Por otra parte, el modelo de red simplificado incorpora centros de decisión, información y una propiedad retroalimentable. Sin embargo, el modelo de red es mucho más complejo y contiene numerosos circuitos entrelazados que no siempre se comportan de acuerdo con una pauta directa y continua.

Actúan más como díadas que como circuitos. Además, a causa de su complejidad, la red posee mayores capacidades de diversidad. Es capaz de asimilar una gama más amplia de entradas, de operar sobre ellas de distintos modos y de producir un número más elevado de salidas.

Finalmente, dentro de las redes informales, muy importantes por cierto, el chisme tiene tres características principales²²: Primero, no está controlado por la gerencia. Segundo, es percibido por la mayoría de los empleados como más creíble y más confiable que las comunicaciones formales emitidas por la gerencia superior. Tercero, se utiliza enormemente para servir a los propios intereses de las personas dentro de él.

En esta red, la información sobre los eventos de interés general tiende a fluir entre los mayores grupos funcionales, en lugar de dentro de ellos. La evidencia indica que el 75% de lo que se transmite en un chisme es preciso.

²² K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", Harvard Business Review, septiembre -octubre de 1993, pp. 45 – 57.

Se asume con frecuencia que los rumores empiezan porque excitan el chismorreo. Esto es raro. Los rumores tiene como mínimo cuatro propósitos: estructurar y reducir la aprensión; darle un sentido a la información limitada y fragmentada; servir como vehículo para organizar a los miembros del grupo, posiblemente externos, en coaliciones; y señalar el estado de emisor o poder. La investigación indica que los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión.²³ Las situaciones de trabajo contienen estos elementos, los cuales explican por qué los rumores florecen en las organizaciones.

El secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las grandes organizaciones crean condiciones que alientan y mantienen los rumores en el chisme. Un rumor persistirá ya sea hasta que satisfagan los deseos y expectativas creadores de la incertidumbre que fundamentan el rumor; o bien, hasta que la aprensión se reduzca.

Ciertamente vale la pena entender el chisme, les muestra los gerentes 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 a juicio de los empleados son importantes.

Es más importante analizar la información del chisme y predecir su flujo, dado que sólo un pequeño grupo de individuos pasa la información a más de una persona. Al evaluar cuáles individuos consideran como relevante cierta información, podemos mejorar nuestra habilidad para explicar y pronosticar el patrón del chisme.

Por otro lado, si bien no se pueden eliminar los rumores si se pueden minimizar sus efectos negativos al limitar su rango e impacto.

En resumen, la red existe para alcanzar metas determinadas por los responsables de la decisión. El movimiento en dirección a estos objetivos implica la necesidad de información de control respecto del progreso del sistema en la consecución de sus objetivos. Las funciones de control operan mediante la retroalimentación de información a partir de puntos estratégicos de desempeño, en dirección a los centros de decisión. Por consecuencia, una red es el sistema nervioso de una empresa, la cual a su vez es un complejo mecanismo.

2.19. ACTITUDES Y PERCEPCIONES INDIVIDUALES NECESARIAS PARA UNA COMUNICACIÓN ESCRITA EFICAZ.

La eficacia de los mensajes en una organización depende de la capacidad y de la habilidad comunicativa de sus individuos. Una buena estructura organizativa

²³ R.L. Rosnow y G.A. Fine, Rumor and Gossip: The social Psychology of Hearsay (New York, 1986)

facilita la corriente de mensajes, del mismo modo que los grupos de trabajo cohesivos con una estructura de funciones estables, estimulan el intercambio necesario para una comunicación de alta fidelidad. Sin embargo, a largo plazo, ninguna empresa podrá llevar a cabo la totalidad de sus posibilidades, a menos que su personal, y más particularmente la dirección, comprendan los factores que forman parte de la comunicación y sea capaz de controlar sus numerosas variables. Así existen cuatro niveles de competencia comunicativa que tratan de descubrir la autoconciencia del individuo:

2.19.1. Incompetencia inconsciente.

Muchas personas se encuentran diariamente con problemas de comunicación, sin darse cuenta de sus posibilidades. De hecho, no reconocen sus errores, ni los fallos. La gente de este tipo ignora que está intentando alcanzar un objetivo inapropiado y poco realista en términos de las actitudes, habilidades y necesidades del receptor. No sabe que sus mensajes no bastan para despertar la comprensión del receptor, y que el hecho de no obtener los resultados que desea en su trabajo con otras personas, proviene de su incompetencia como comunicante. Este tipo de personas tiende a perpetuarse. Los subordinados aíslan a sus superiores negándoles la retroalimentación que éstos necesitarían para advertir su incompetencia comunicativa.

2.19.2. Incompetencia consciente.

Estas personas saben que su análisis de las necesidades, intereses y capacidades de aquellos con los que trabaja o manda mensajes escritos es inadecuado. Siente su falta de capacidad para visualizar, analizar y comprender, y en un momento dado hasta para hablar. El que admite su deficiencia, normalmente se protege sí mismo por medio de tres procedimientos: la primera solución es huir de la situación; la segunda solución, si alguien se da cuenta de su incompetencia, es la de adoptar un mecanismo psicológico de defensa.

Los mecanismos bastante usuales son: la racionalización, la proyección, el desplazamiento y la compensación. Todas estas técnicas son esencialmente improductivas y nada beneficiosas, ocultan la percepción de incompetencia, y llevan a la persona al nivel de incompetencia inconsciente.

La última solución y la más madura es pedir asesoramiento personal profesional y emprender la correspondiente acción para corregir los defectos.

El primer paso, es el reconocimiento consciente de la falta de capacidad; el siguiente, un completo autoanálisis para describir dificultades particulares, y el último paso es la programación sistemática de la automejora. La mejora de la competencia requiere un cambio de actitudes con respecto a la comunicación y un adiestramiento en las prácticas necesarias para ella.

2.19.3. Competencia inconsciente.

Si una persona alcanza el nivel de competencia inconsciente, será un comunicante eficaz, pero si se le pregunta: ¿Cómo lo consigues?, no podrá explicar su habilidad. Una persona puede desarrollar la competencia inconsciente de dos maneras: En primer lugar, una destreza que se comenzó a cultivar conscientemente puede convertirse con el uso en algo automático; la segunda manera es la de la repetición, sin análisis de la habilidad. Este nivel es valioso pero no es suficiente para el manejo de los problemas de comunicación con que se enfrentan los individuos, particularmente, los directivos en la empresa moderna.

La dirección que realiza un buen trabajo empleando y desarrollando los recursos humanos existentes en su unidad, debe comprenderse conscientemente las cualidades de la comunicación en lo que respecta a la gente relacionada en ella.

2.19.4. Competencia consciente.

La persona que es conscientemente competente conoce los factores humanos que intervienen en las situaciones de comunicación, incluyendo las barreras que debe superar. Sabe que la comunicación escrita, para ser provechosa, requiere un minucioso planteamiento. Es sensible a las reacciones de otras personas, y lo bastante flexible para interpretar la retroalimentación y ajustar según éste su comunicación. La persona sabe lo que esta haciendo y porque lo hace, sabe que debe de adaptarse a los factores significativos en situaciones variables y esta consciente así de lo que resulta o deja de resultar.

2.20. FACTORES SIGNIFICATIVOS EN EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN.

La comunicación es un proceso que comprende a un emisor tratando de transmitir un significado a un receptor, el hecho de la comunicación contiene varios elementos significativos, que si las empresas entienden y los toman en cuenta para la elaboración de los programas de comunicación estarán un paso adelante, que los conducirá al existe y por consecuencia mejora de las relaciones interpersonales y por ende también el aumento de la productividad.

Los primeros factores, se refieren al emisor, pero ¿Por qué está comunicando? ¿Sobre qué lo está haciendo? El tema del mensaje no tiene por que coincidir con su propósito. El mensaje es a menudo un medio para lograr un propósito relacionado con él, pero no idéntico a él.

La segunda serie de factores, se refiere al receptor. ¿Quién es éste? ¿Cuáles son sus intenciones? ¿Esta hablando de lo mismo que el emisor? ¿Cuales son sus intereses, facultades y necesidades?

El tercer grupo de factores, concierne a la manera en que esta comunicando el emisor, por ejemplo, la forma que tiene de descifrar el mensaje, el tipo de estímulos que emplea para evocar la respuesta, y el tono, así como las palabras que emplea.

El cuarto factor, es el tiempo de la comunicación. La comunicación oportuna implica un exacto juicio sobre la disposición del receptor para visualizar, analizar y comprender el mensaje.

El quinto grupo de factores, viene dado por el contexto en el que actúan el emisor y el receptor. Los factores contextuales especifican los receptores que tendrán una persona dada, la naturaleza del contenido de su mensaje, la frecuencia con la cual lo envía, y la forma en que los receptores lo trataran.

El comunicador conscientemente competente esta pendiente de todos esos factores significativos. Así como de otros que se puedan presentar. El emisor de un mensaje debe recordar la advertencia de que mientras que una persona debe basar sus intentos de comunicación en todo lo que conoce, lo que ésta conoce es sólo parte de lo conocido e incluso todo lo conocido es sólo parte de lo cognoscible. Con todo, esto no permite dar tomando en cuenta los transformadores (la condición física del transformador, el estado emocional como transformador, la capacidad intelectual como transformador, la experiencia pasada como transformador y los objetivos a que se dirige una persona como serie de trasformadores) y la realidad (la comunicación no es simplemente un emisor que transmite un mensaje a un receptor. Es una interacción recíproca, un tomar y dar en el cual cada parte debe participar activamente.

El comunicador conscientemente competente tiene en cuenta la interacción recíproca y los transformadores que continuamente modifican la interpretación y expresión de los mensajes, y plantea su comunicación, admitiendo los transformadores y obteniendo ventajas de ellos) una serie de consejos para lograr una comunicación escrita eficaz, los consejos son los siguientes:

- a) ¿Qué deseo lograr como resultado de esta comunicación? O ¿Qué deseo de mis receptores como resultado del mensaje que les envió?
- b) ¿Tienen los receptores la capacidad, los motivos y el poder (no solamente la autoridad) para darme la respuesta que yo deseo resulte de este mensaje?
- c) ¿Soy yo la persona indicada para obtener de esa gente la respuesta requerida? ¿Son mis relaciones con ellos tales que serían más convenientemente incluir a una tercera persona para mejorar la comunicación?
- d) ¿Qué resistencia pueden producir los transformadores de los receptores? ¿Influirán en la respuesta las condiciones físicas de los receptores? ¿O las condiciones

emocionales? ¿Qué sé yo sobre sus conocimientos, experiencias pasadas, objetivos y valores?

e) El peor enemigo de la comunicación satisfactoria es la ilusión de ella.

En cuanto a la recepción del mensaje. Diremos que estamos propensos a recibir infinidad de ellos todos los días. Todos ellos relativamente peculiares y completos. Algunos tratan de informarnos, otros de persuadirnos y hasta algunos otros hasta de entretenernos. No parece haber ninguna razón particular para que no recibamos todos los mensajes que se nos envían. Pero sólo recibimos y asimilamos, por término medio unos cuantos que sólo logramos comprender o identificar. Visualizar es dar sentido, ya que éste proviene de nosotros, a los símbolos y mensajes visuales seleccionados. Sólo estamos capacitados para visualizar a través de nuestra propia experiencia. Porque la gran mayoría de nosotros tiende a escoger e interpretar solamente los mensajes que nos convienen o logramos comprender, un hecho que no está totalmente claro.

En realidad todos los mensajes que nos son enviados, vienen complementados por miles de señales visuales adicionales, las cuales sin minuciosos análisis no nos aportan más que mínimas porciones de conocimiento. Estas señales adicionales sólo traen fragmentos de mensajes, la mayoría de los cuales son completamente ignorados.

Los factores a fin de cuentas nos indican que la eficiencia comunicativa a través de los niveles de la dirección en sentido descendente es extremadamente pobre. Pero la comunicación ascendente a través de los mismos niveles puede ser aún más importante. Parece probable que la comunicación en sentido descendente sólo pueda mejorarse en caso de que la dirección llegue a comprender mejor las actitudes, opiniones, ideas y sugerencias de la gente situada en la base de la estructura.

Para complementar esta parte mencionaremos que recientes investigaciones nos dicen que debemos tener cuidado con peligros ocultos que pueden, en un momento dado, dar una mala comprensión de los mensajes escritos. Estos peligros son: el desinterés, la distracción con la personalidad del emisor, la batalla verbal, la búsqueda solamente de hechos, el almacenaje de papel, la visualización a medias, la falsa cortesía o respuesta inmediata, la huida de la dificultad u orden, un glosario pobre y provocativo y una falsa seguridad.

Todas estas deficiencias pueden ser solucionadas si ponemos en marcha, en toda la empresa, la capacidad de dominar las distracciones, la capacidad de estructurar el contenido y la capacidad de mantener el control emocional.

2.21. EVALUACIÓN DEL MENSAJE.

Para llevar a cabo una visualización efectiva y completa, debemos evaluar el mensaje. Recibimos diariamente muchos de diversos tipos, pero que entre los cuales predominan dos clases: aquellos que son esencialmente informativos, y aquellos que son esencialmente persuasivos. El receptor debe desarrollar la facultad de considerar ambos tipos objetivamente.

Los mensajes informativos y persuasivos no son simultáneamente excluyentes. Generalmente, elementos informativos se insertan en lo que básicamente es un discurso persuasivo. Por otro lado, cuando el emisor explica de qué forma puede el receptor aplicar el material informativo, el contenido de la expresión aplicación suena mucho a persuasivo.

De cualquier manera, y a pesar de la superposición de peculiaridades, el receptor puede discernir casi siempre cuándo un mensaje es predominantemente informativo o persuasivo. Si el que escribe está explicando la forma en que se debe de hacer algo, definido y clasificado, está escribiendo informativamente. Predomina la exposición. Por el contrario, si trata de alterar las creencias o modo de actuar de su oyente, está escribiendo persuasivamente.

Debe comprenderse igualmente que nuestro propósito, al visualizar y analizar a nuestros semejantes, no está limitado de ninguna manera a adquirir información o a decidir como reaccionar ante sus proposiciones. Realmente, nuestro propósito al visualizar el mensaje de otra persona puede constar de más de 20 factores diferentes.

2.22. LA PERSUASIÓN, LA PERCEPCIÓN Y LA MOTIVACIÓN, COMO OBTENCIÓN VOLUNTARIA DE LA COLABORACIÓN.

Cuando observamos a otros, vemos claramente que distintas personas responden de diferente modo a una situación o mensaje dado. Nuestra explicación de los fenómenos y mensajes puede ser que “no opinaban lo mismo” o que “deseaban cosas distintas”. Ciertamente las respuestas de la gente son distintas frente a una situación o mensaje dado, y las explicaciones se refieren a menudo a ciertos procesos subyacentes vinculados con las diferencias individuales y la manera en como interpretan los mensajes. Tres de estos procesos son: la persuasión, la percepción y la motivación. Aunque también cabe decir que nos indican la manera de afrontar o entender las diversas variables que surgen en las relaciones interpersonales.

2.22.1. LA PERSUASIÓN.

Si tomamos en cuenta que los mensajes escritos son de dos tipos básicamente los informativos y los persuasivos, primero que nada estableceremos que no se debe usar

la sugestión para facilitar la aceptación de una proposición que sería rechazada si los receptores conocieran más detalladamente los hechos del caso. Para comprendernos realmente una persona debe analizar y comprender el mensaje que le estamos mandando primero; y si tiene ánimo de hacerlo, y nosotros no comportamos con sentido, seguramente sus propios puntos de vista se verán alterados.

La clave de la persuasión es, por consiguiente, la verdad. Si tratamos de encontrarla, debemos de estimular la discusión, la discrepancia y la defensa de la propia opinión. Por tanto, no debemos dudar en emplear técnicas de persuasión conocidas para influir en el comportamiento de los demás.

El cumplimiento de las tareas en la empresa, depende de la habilidad de los directores para provocar el deseo de llevarlas a cabo. La parte más fácil en la comunicación con los subordinados es la misión de darles a conocer, las formas más comunes de realizar su trabajo y algunas otras nuevas, en suma informarles. La parte “difícil” es la crítica, es la de pretender crear un interés activo, incluso un entusiasmo, en el empleado. Si los directores o supervisores son los más listos harán que el empleado prefiera las recomendaciones de ellos antes que las de otras personas o las de él mismo. Si no consiguen provocar en él el deseo, por muy perfectamente que comprenda lo que quieren de él, la aceptación de mi indicación será mucho menos satisfactoria. Esta es la dimensión persuasiva de la comunicación interpersonal (interacción particular que por diversos medios trata de ganar la colaboración voluntaria, por parte de la otra persona).

Sin objetar, la falta de interés en lo que hace el trabajador o empleado reduce la productividad, del trabajador medio, más que cualquier otro factor.

Si su labor fuese agradable e interesante para él, su rendimiento mejoraría visiblemente. El placer en el trabajo y la alta de productividad van siempre de la mano. La comunicación empresarial puede crear interés y deseo; y a la vez utilizar diversos medios persuasivos para poder encontrar la mayor riqueza que es: la motivación humana.

Dentro de la empresa y en cualquier lugar, un concepto clave consiste en aplicar la actitud de proceso a los motivos: la gente hace las cosas guiada por sus razones, no por las nuestras. Cuando entendemos que la persuasión consiste en conectar intencionalmente nuestras recomendaciones con los motivos de otras personas u otra persona, la importancia de este concepto es clara. La fuerza que nos impide conocer las razones de la otra persona (sus motivos) se encuentra dentro de nosotros mismos. Es la trampa de la proyección y evitarla es completamente imposible.

La otra persona es muy diferente e increíblemente compleja; lo mejor que podemos hacer es recurrir al uso de la información que de ella tengamos, como el glosario que emplea y los hechos que conoce.

Las etapas del proceso de persuasión son: 1) Obtener y mantener la atención; 2) Provocar determinados deseos (o: motivos, hábitos, intereses, etc); 3) Conectar los deseos con el propósito persuasivo; y 4) Provocar una respuesta concreta. La manera de aplicar estos pasos es la siguiente: como guía para preparar la persuasión, y como medio de diagnóstico al analizarla.

Las facultades persuasivas están basadas en el conocimiento del ser humano y en la capacidad resultante de predecir su conducta. Por ende, necesitamos conocer todo lo que podamos sobre la gente. Pero, gran parte del contenido de las ciencias que estudian el proceder humano carecen de cierto interés para el estudio de esta materia. Las fuentes principales de información útil para este tema son: psicología de las motivaciones, lógica aplicada, semántica y formulas de persuasión.

La condición emocional.

Aunque expresamos nuestras emociones de modo muy variado y sobre la base de las emociones innatas: temor, rabia y amor. Hay tres características del estado emocional que son universales e importantes para la persuasión. Cualquier emoción puede producir estos síntomas, los cuales se manifiestan de forma más evidente cuanto más pronunciada es la emoción. Los síntomas son: Shock (toda persona que sufre una emoción se encuentra en este estado, su capacidad para pensar críticamente está disminuida); difusión (es un fenómeno físico, por el cual una gran actividad física general reemplaza a los movimientos pequeños y selectivos); y las transferencias (que son una manifestación psicológica por la cual los efectos de la emoción se extienden hasta personas y objetos carentes de conexión lógica con ella).

Por otro lado y en igualdad de condiciones, **la empresa que mantiene la condición emocional de sus miembros en un mínimo nivel es más productiva. La emoción innecesaria significa inevitablemente desperdicio de recursos humanos.**

En la figura (15) los canales interpersonales de persuasión deberán estar centrados en la respuesta. La prueba esencial de un intento persuasivo es la respuesta del receptor. La predicción de la respuesta de una o varias personas en un momento dado, se convierte en el objetivo más importante. Lo que podemos predecir, podremos controlar. El siguiente diagrama de la persuasión está orientado a la respuesta; no obstante, relaciona todos los factores que contribuyen a ella, mostrando sus respectivas funciones; representa el paso del tiempo de izquierda a derecha.

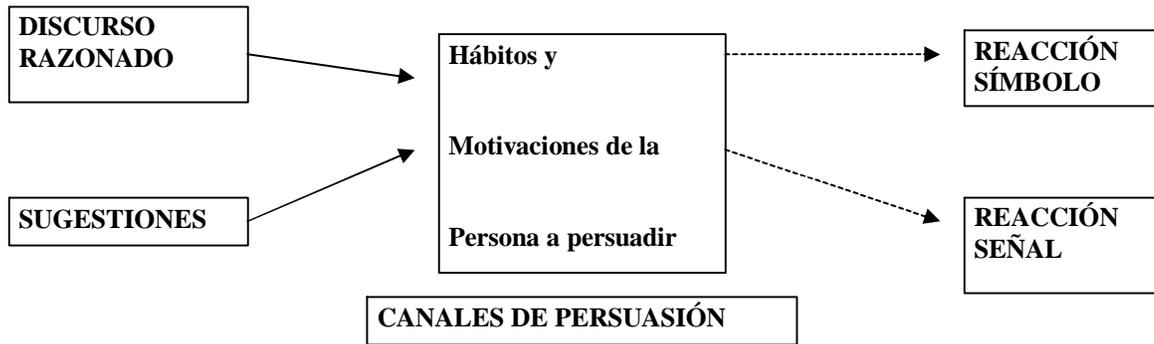


Figura (15) La persuasión y la comunicación

2.22.2. LA PERCEPCIÓN.

La experiencia que la gente realiza como resultado inmediato de las entradas sensoriales. Es un proceso de selección y organización de las sensaciones para obtener la entidad significativa que experimentamos. En este sentido es importante para la comunicación el tema aquí tratado. Por que la percepción es un sistema de selección, cierta información se procesa y otra no. Esta selección nos ayuda a evitar el procesamiento de una información sin importancia o perturbadora. La información procesada debe ordenarse y clasificarse de modo que nos permita atribuir un sentido a la información de estímulo. El estímulo suministra ciertos indicios acerca de su propia naturaleza. Antes de seguir la pregunta obligada es ¿ Cómo procede uno exactamente para seleccionar lo que hace y clasificar la información a su propio y particular modo?

Hay por lo menos tres factores generales relacionados con lo que uno percibe:

El primer factor se denomina disposición de respuesta (las personas tienden a percibir estímulos familiares más rápidamente que los que no lo son) y la empresa debe preocuparse por una identificación de los mecanismos de comunicación empleados. El objetivo es lograr una comunicación familiar.

El segundo factor son los sentimientos de uno hacia los objetos de que se trate (hay evidencia considerable en el sentido de que las cosas que suscitan en nosotros sentimientos intensos se reconocen más rápidamente que los estímulos neutros) y la empresa debe considerar como prioritario el crear un clima positivo y optimista que de seguridad a los trabajadores.

El tercer factor es el denominado relieve de respuesta (ciertas condiciones contemporáneas predisponen al organismo a formular ciertas respuestas. Dadas las respuestas que han sido igualmente practicadas, las instrucciones experimentales pueden suscitar una de ellas, mediante una secuencia inmediatamente precedente de comportamiento, por la presencia de un estado motivado o mediante cierto aspecto de la situación de estímulo inmediatamente presente) y la empresa debe considerar como prioritarios las necesidades y las expectativas de las personas para configurar un cuadro percepción – comunicación eficaz.

En resumen lo que uno percibe es función tanto de sus experiencias anteriores como de su ambiente inmediato. Hasta cierto punto, el contenido específico de estas experiencias y ambientes esta determinado por la cultura de uno, pero los procesos subyacentes o factores concurrentes fundamentales son los mismos.

En la empresa casi todos dedican una parte de cada día a interactuar con otras personas, y en general esta interacción se desenvuelve más o menos sin tropiezos. La mayoría de nuestras relaciones son armoniosas y gratas. Pero él mantenerlas exige un conocimiento de la conducta social, que rara vez verbalizamos o escribimos, aunque lo segundo es más factible.. Es decir, constantemente formulamos juicios acerca de las necesidades, los sentimientos y los pensamientos de otras personas, y lo hacemos mas o menos automáticamente. La investigación ha demostrado que hay tres conjuntos de características que influyen sobre estas percepciones:

La persona percibida. – En una situación interpersonal la evaluación y el comportamiento de uno hacia el otro están influidos en parte por las características del individuo con quien se interactúa. Estas características corresponden a cuatro categorías: físicas, sociales, históricas y personales. Una amplia variedad de indicios suministrados por otra persona contribuyen a la evaluación que hacemos de ella. Algunos pueden aportar una información exacta, otros no. El modo particular de utilización de estos servicios dependerá en parte de la cultura y los valores de uno.

El preceptor. – Las características sociales y personales que juegan dentro de la empresa determinan cierta diferencia con los demás. Pero también la complejidad de las percepciones que uno tiene de otro es un factor importante. La gente juzga a otros de distintos modos y rasgos.

La situación. - El conjunto final de circunstancias relacionadas con la percepción que uno tiene de otro es la situación en que uno mismo se encuentra. El conocimiento de la situación es importante, lo mismo que las normas y expectativas que influyen sobre el comportamiento de uno.

Por lo tanto, la percepción de las personas y los objetos depende de ciertos factores históricos, de ciertos factores presente y de ciertos factores situacionales. La

experiencia, la cultura y el aprendizaje existente en las organizaciones influirán sobre los juicios y lo mismo puede decirse de las necesidades y sentimientos actuales y del medio físico y social. Estas relaciones son importantes para comprender por que la gente se comporta de determinado modo.

A fin de cuentas y de manera general la percepción puede mejorarse teniendo en cuenta que²⁴:

- a) Conocerse a sí mismo hace más fácil tener percepción precisa acerca de los demás.
- b) Las características del observador afectan las que él tiende a ver en los demás.
- c) La persona que se acepta a sí misma está más dispuesta a ver favorablemente aspectos de otra persona.

En consecuencia, la percepción social, está influida por:

- **Estereotipos.** – Distorsiones en la percepción de las personas.
- **Generalizaciones (halo effect).** – Proceso mediante el cual una impresión general, favorable o desfavorable, influye en el juicio y en la evaluación que se hace de otros rasgos específicos de las personas.
- **Proyección** – Mecanismo de defensa mediante el cual el individuo atribuye a los demás algunas de sus propias características que rechaza inconscientemente.
- **Defensa de percepción.** – Otra fuente de error y distorsión en el que el observador deforma los datos, del mismo modo como elimina la incoherencia (disonancia cognitiva).

De aquí resulta la percepción social, que no siempre es racional o consciente. “Percepción social es el medio a través de cual una persona se forma una idea acerca de otra, con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones precisas de los demás”.²⁵ En el fondo la empatía es un proceso de comprensión de los demás. Para describir la empatía, muchos autores utilizan vocablos sinónimos, como comprensión de personas, sensibilidad social o precisión de percepción social.

2.22.3. LA MOTIVACIÓN.

En el sentido más tradicional que le asignan los especialistas en administración, la motivación es el proceso en virtud del cual se estimula ala gente para que alcance

²⁴ *Ibíd.*, pp. 193 – 194.

²⁵ Fred Massarick, Irving R. Weschler, “Empathy Revisited: The Process of Understanding People”, en David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Cliffs, Ed. Prentice Hall, 1971, pp. 189 – 190.

determinadas metas. Aunque muchas palabras sustituyen a motivación (por ejemplo, realización y dirección), el sentido del proceso es bastante claro. La motivación es una función que un administrador cumple para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos a cargo.

Esta definición tiene otra faceta. Es provechoso considerar el estado de motivación del propio individuo. Necesitamos interesarnos en las fuerzas interiores que dinamizan e impulsan al individuo introduciéndolo en formas de comportamiento dirigidas hacia la realización de metas individuales o colectivas que en última instancia beneficien tanto al individuo como a la empresa.

Tal vez el examen de estas fuerzas implica tradicionalmente dos cuestiones. La primera es por qué sencillamente el organismo actúa, y la segunda se interesa en determinar por qué uno prefiere hacer una cosa antes que otra.

Para dar una explicación más profunda al tema de la motivación daremos un repaso a la *teoría de Maslow*²⁶, que nos ayudara a entender de alguna forma la manera en como se comportan los individuos en sociedad o más bien por qué se comportan de tal forma dentro del sistema.

La difusión del concepto jerárquico de necesidades humanas debe atribuirse a la excelente interpretación realizada por Maslow. Su conocido enfoque se basa en la prepotencia de necesidades. Maslow ofrece una escala de las necesidades humanas; las más prepotentes ocupan en ella el lugar más bajo. Las necesidades fisiológicas aparecen primero, luego vienen las necesidades de seguridad, amor, estima, y finalmente las necesidades de autorrealización. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas más específicas dejando de ser motivadoras del comportamiento. Entonces el individuo se orienta hacia la satisfacción de niveles cada vez más altos de necesidades, a saber por orden de prepotencia. Ahora mencionare algunas importantes:

- 1.- Seguridad. – Eliminación del temor a las amenazas externas
- 2.- Amor. – El deseo de relaciones afectuosas con la familia y los amigos. Es la necesidad de mantener cálidas relaciones de apoyo con otras personas.
- 3.- Estima. – El deseo de tener un juicio muy positivo de nuestra propia valía personal y la necesidad de la estima de los otros. Esta necesidad se manifiesta de dos modos: Primero, una persona necesita saber que es competente y que domina cierto aspecto de la actividad que se desarrolla en la empresa o en el mundo. Segundo, una persona necesita que otros reconozcan sus realizaciones.
- 4.- Autorrealización. – Es la necesidad de realizar las posibilidades intrínsecas de uno. La satisfacción de las necesidades precedentes no origina el contentamiento del

²⁶ Maslow H. Abraham “Teoría de las motivaciones humanas” Revista de Psicología Mexicana, No. 214, México 2000 pag. 40-45

individuo. Mas bien tiende a inquietarse si no logra realizarse en lo que por su capacidad puede hacer. Como Maslow dice: “puede afirmarse que esta necesidad es el deseo de convertirse cada vez más en lo que uno es, de transformarse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser”.

Por otro lado conviene hacer varios comentarios sobre esta teoría

Esta jerarquía se refiere a la escala motivacional de personas normales y sanas que viven en una sociedad relativamente muy desarrollada (que aporta posibilidades razonables de satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad).

Si nos interesa lo que en realidad motiva a las relaciones interpersonales y a la comunicación, y no lo que lo motivó o motivará, debemos señalar que una necesidad satisfecha no es un motivador.

Para la mayoría de los adultos las primeras necesidades (las básicas) no son motivadores. Aunque las demás necesidades pueden convertirse en potenciales motivadores si estos aun no las han experimentado.

La teoría predice que en una persona adulta la fuerza motivadora que organiza y dirige el comportamiento es probablemente sólo la satisfacción de las necesidades de orden superior.

Este enfoque de la motivación ha contribuido a destacar que la mayoría de los administradores se interesan en las necesidades de orden superior. La investigación empírica parece confirmar este aserto. Los problemas teóricos son dobles. Primero, en la medida en que los administradores estén ciertamente motivados sólo por una o dos necesidades, como la realización y la autorrealización, la teoría nos dice muy poco acerca del modo de activar esa motivación. Estos conceptos significan cosas distintas para diferentes personas, y por lo tanto la teoría nos suministra muy escasa afirmación práctica acerca del modo de proceder. El segundo problema es que la teoría intenta especificar la jerarquía motivacional de cada uno. Es evidente que no todos se ajustan exactamente a la pauta sugerida por Maslow. Así aunque existan algunos problemas en el campo teórico, puede destacarse nuevamente que la importancia atribuida a las necesidades de orden superior ha sido una contribución destacada a la comprensión de la motivación administrativa

Las motivaciones se pueden utilizar como maquinas de persuadir, cuando un estímulo cualquiera dispara una motivación y esto produce una liberación de energía que se funde en una respuesta.

La capacidad del persuasor de predecir la respuesta de determinadas personas en circunstancias específicas depende de su conocimiento de las diferencias y semejanzas existentes en su respectiva estructura motivacional.

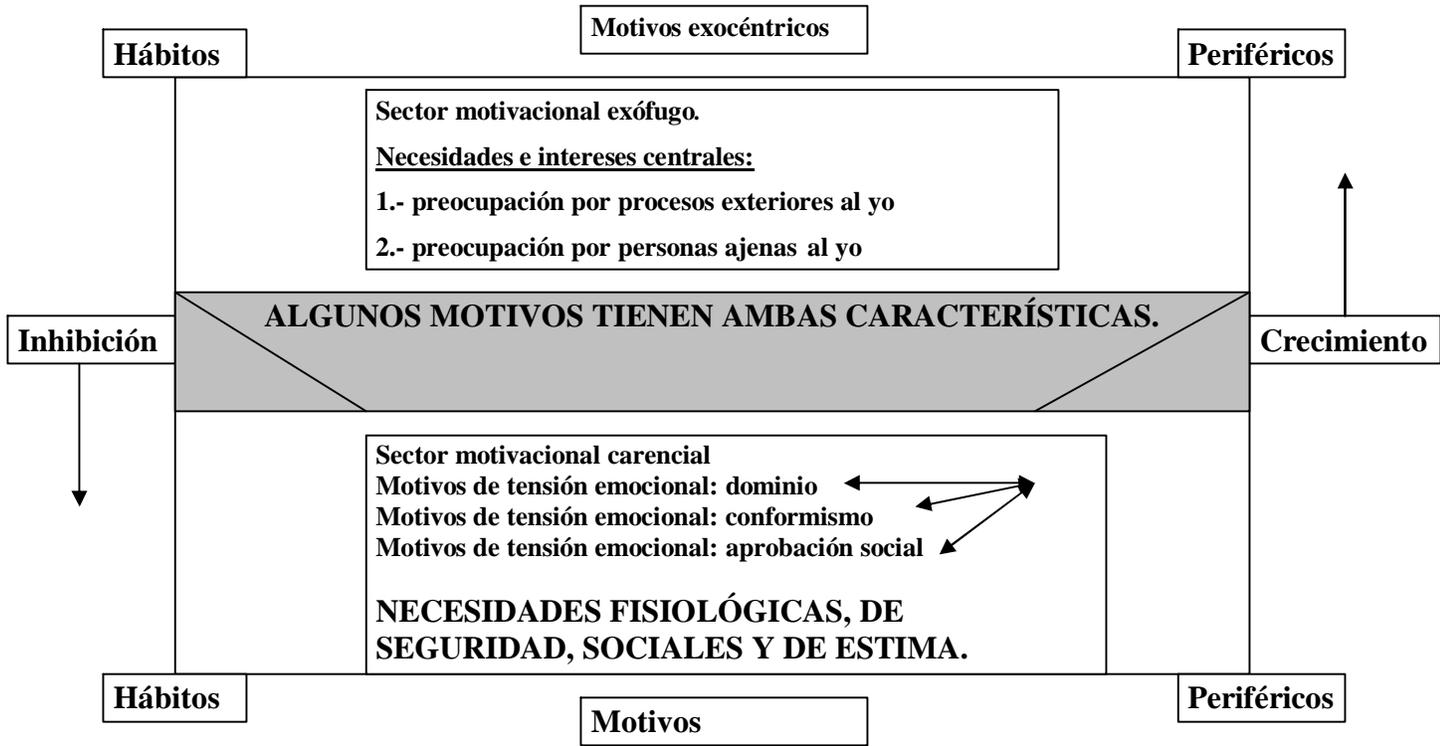
Definimos las motivaciones como fuentes variables de energía para dirigirse a alternativas seleccionadas. Los trabajadores identifican algo dentro de ellos que les indica de alguna manera, debido a un filtro de estímulos, el cambio de acción o actitud que debemos tomar, y le informa cual rápidamente y cual lejos debe llegar siguiendo el impulso inicial. A este centro de control lo denominaremos motivación. Por otro lado las respuestas de los trabajadores hacia los diversos medios que utiliza la empresa para motivarlos, indican una respuesta rígida o flexible con la personalidad de cada uno de ellos; debemos interpretar siempre sus primeras respuestas y dar ocasión para que se produzca una decisión estable y duradera.

Una persona demostrara rigidez en proporción a su afición a las costumbres fijas; por tanto una persona demostrara flexibilidad si se convierte en un ser de novedades. El método que debemos seguir para apreciar el índice de flexibilidad de una persona, es estudiar hábitos y descubrir importancias que este tiene para ella. Observar su conducta durante cierto tiempo. Regularidad, amor a la rutina, repetición voluntaria de actividades programadas y referencia por las situaciones predecibles; todo esto correlacionados por la rigidez.

Las motivaciones deben estar dirigidas a satisfacer junto con otros elementos las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, y de estima. La energía gastada en la satisfacción de las necesidades de carencia disminuye la productividad. Por lo tanto es deseable que una persona llegue a la cima de la escala lo antes posible. Pero esta evolución puede verse afectada o facilitada por el ambiente. Que con este hecho se reducen consecuencias directas y practicas para la dirección y los supervisores.

La estructura motivacional de una persona sufre un cambio continuo y gradual. El éxito de las motivaciones esta en el hecho de lograr que estas lleguen a un nivel introspectivo del individuo y que este a la vez lo traduzca en una mejora en la productividad y en las relaciones interpersonales. La siguiente figura presenta gráficamente las relaciones entre los aspectos motivacionales de la personalidad en un sistema.

Figura (16) Las motivaciones y la empresa.



Es así como está figura nos amplía la visión de cómo las motivaciones influyen en los trabajadores a tal grado que pueden hacer que los empleados comprendan o asimilen más rápido o más lento los mensajes. Esto dependerá en gran medida de los factores motivacionales que implante la empresa.

2.23. LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

2.23.1. HABILIDADES BÁSICAS EN LA COMUNICACIÓN.

Una de las características más importantes de la comunicación es que ésta se lleva a cabo independiente de si se desea o no, es decir de la intencionalidad. Esto implica una gran exigencia en las personas, ya que tienen que estar atentas tanto a sus palabras como a sus actitudes.

En las organizaciones y en las interacciones sociales cotidianas, la manera de comunicarse tiene fuertes influencias entre las personas, por lo que es importante desarrollar algunas habilidades que permitan comunicarse mejor y, por ende, relacionarse más armoniosamente.

Estas habilidades o actitudes apuntan, en conjunto, a hacernos un mejor comunicador, ya sea entregando mensajes o escuchando a interlocutores.

1.- ¿Cómo ser mejores comunicadores?

∅ · Tener tiempo o disposición para comunicarse

Para comunicarse de manera eficiente es necesario tener interés de hacerlo o invertir la energía suficiente para lograrlo. La comunicación cara a cara se apoya en una verdadera disposición a comunicarse y en contar con el tiempo necesario para ello.

La disposición a comunicarse de manera efectiva significa estar con todas las capacidades presentes en el aquí y el ahora; es decir, estar presentes en cuerpo y alma frente al interlocutor. Estar "en cuerpo", implica tener una postura relajada, invitadora y tranquila; "estar presente con el alma", quiere decir una disposición psicológica de tranquilidad y concentración adecuada.

∅ · Ser claro y evitar los dobles mensajes

La utilización de los dobles mensajes es lo que más dificulta la comunicación interpersonal en las organizaciones, porque resulta difícil saber cuál de los dos mensajes es el que se debe considerar. Es decir, se transmite un mensaje, pero se da a entender otra idea.

En este sentido, cuando se entrega un mensaje se debe delimitar claramente lo que se quiere comunicar y ser congruente entre lo que se dice y cómo se dice, ya que al comunicarse, se usan los canales verbales y no verbal simultáneamente.

Para detectar los dobles mensajes y no usarlos, se deben tener claro los siguientes puntos:

2.- ¿Qué es lo que se quiere comunicar?:

En la organización se envían distintos tipos de mensajes y en este punto, el dirigente juega un rol importante, al entregarlos dependiendo de las circunstancias.

Entre estos mensajes se distinguen:

a) *Información*: datos claros y precisos Ej. reuniones, etc.

b) *Recomendaciones*: Estos mensajes deben ser entregados como opinión personal, de manera que la otra persona decida si los considera o no.

c) *Ordenes*: Se basan en las diferentes posiciones que ocupan las personas dentro de la organización. Estos no dan posibilidad de ser discutidos.

d) *Amonestaciones y felicitaciones*: Se basan en la jerarquía que se tenga dentro de la organización. Las amonestaciones deben ser hechas con tono formal, para que no exista confusión. De la misma forma, el dirigente debe felicitar a los socios por su desempeño.

e) *Consultas*: El dirigente constantemente realiza consultas, preguntas e indagaciones que le proporcionan información sobre el desarrollo de la organización.

3.- ¿A quién se le quiere comunicar?

Es necesario tener claro la relación que existe con la otra persona, ya sea por el papel dentro de la organización o por la relación personal que se tenga con ella. El tipo de relación definirá la forma cómo se realiza la comunicación.

a) el papel que tiene la otra persona en la organización: Esta distinción permitirá saber los tipos de mensajes que se entregarán.

Ejemplo:

No será el mismo mensaje si el interlocutor es el jefe o si está en un cargo inferior.

b) la relación que se tiene con la otra persona: Aquí se incluye la relación personal que se posea con los miembros de la organización y la historia en común (simpatía, conflictos, desacuerdos). Estas relaciones contribuyen a la comunicación de mensajes no verbales a los demás que pueden entorpecer la comunicación verbal, mediante la cual se entregan contenidos.

Ejemplo:

Si alguien le tiene antipatía a otro y debe entregarle una instrucción a esta persona, va a tener que hacer un esfuerzo para no afectar el mensaje verbal (instrucción) con mensajes no verbales (antipatía).

4.- ¿En qué contexto se realiza la comunicación?

Es necesario discriminar las distintas situaciones en que se produce la comunicación. Por ejemplo, si se da una orden de trabajo urgente a alguien que es amigo, debe quedar claro que la orden se da en un contexto de dirigente y no de amistad.

Cuando el contexto es poco claro, la persona que recibe el mensaje no sabe si lo dice el dirigente o el amigo.

a) *Asumir responsabilidad por lo que se dice, utilizando el "yo"*

Hablar en primera persona es una regla que un buen comunicador debe practicar. A menudo se tiende a comenzar un comentario o idea de manera impersonal: "se dice que...", "la gente piensa...", "una se siente mal...".

Estos estilos de mensajes ocultan y evitan a la vez la responsabilidad personal por lo que se dice. Iniciar un mensaje con la frase "yo creo que...", "yo siento ...", "yo opino...", contribuye a que la persona que entrega el mensaje lo haga con más propiedad y que los oyentes tengan claro quién es el que emite el mensaje.

b) *Evitar las generalizaciones (evitar palabras nunca, siempre, todos)*

El uso de estas palabras impide la posibilidad de individualización; es decir, cuando se entrega un mensaje con generalización, no se sabe qué tan real o no tan real es lo que se dice. Por otra parte, no se deja espacio para las diferencias y se anticipan las cosas que sucederán, lo que muchas veces es erróneo. En algunos casos se refuerza la desesperanza: como "todo es así" o "siempre pasa lo mismo", nada de lo que se haga cambiaría el resultado.

Ejemplo:

"Siempre que programamos una actividad, no resulta" (con esta frase no se está considerando las veces en que sí ha resultado).

c) *Definir lo importante*

Existe tendencia a entregar mucha información o dar muchos rodeos antes de decir lo fundamental o lo que realmente es importante.

El que escucha, debe, por lo tanto, hacer mucho esfuerzo para detectar qué es lo primordial de lo que se está diciendo e invertir una gran cantidad de tiempo para lograr recibir lo central del mensaje. El mensaje que se entrega debe quedar claro, para lo cual se debe destacar lo importante.

d) *Ser directo o asertivo*

Siempre será más sano y efectivo decir directamente lo que se piensa u opina respecto a alguien o algo. En este sentido, se debe diferenciar la asertividad de la agresividad. Cuando se entrega un mensaje directo se debe poner atención también a la forma como se entrega, de manera de no perjudicar a la persona en su valía personal. Además, se debe ser específico en la observación que se realiza.

Ejemplo:

"Rodrigo, ¿podrías esperar tu turno para hablar?"

e) *Evitar el "ser padre Gatica (predica y no práctica)"*

La entrega de un mensaje debe estar reforzada por la conducta. O, lo que es lo mismo, lo que se dice por el canal verbal debe estar apoyado en la manera cómo se dice.

Ejemplo:

Cuando una persona dice "es importante que participen en estas actividades", debe demostrar con sus acciones que su participación es real y efectiva en la organización; o, si se está motivando para esto mismo no es aconsejable entregar el contenido del mensaje con un rostro de cansancio y aburrimiento.

f) *Discutir las ideas sin descalificar a las personas.*

En las organizaciones es normal que existan diferentes posturas frente a diversos temas. En este sentido, cuando se discute es importante que quede claro que se están discutiendo ideas y opiniones y que no se está descalificando a las personas.

2.24. EL ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.²⁷

Una cuidadosa revisión, destaca un tema común con respecto a la relación entre la comunicación y la satisfacción del empleado; a menor incertidumbre, mayor satisfacción. Las distorsiones, las ambigüedades y las incongruencias incrementan la incertidumbre y, por tanto, tienen un impacto negativo en la satisfacción.

²⁷ Robbins P. Stephen. "Desarrollo Organizacional", 9a. Edición. Ed. Prentice may, México 1999, pp. 308 – 341.

Mientras menos distorsiones haya en la comunicación, más metas, retroalimentación y otros mensajes que la gerencia dirija a los empleados se recibirán como se planearon. Esto, a su vez, debe disminuir las ambigüedades y clarificar la tarea del grupo. El uso extenso de los canales vertical, lateral, e informal incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y la satisfacción del grupo. Debemos esperar que las incongruencias entre las comunicaciones verbales y no verbales incrementen la incertidumbre y reduzcan la satisfacción. La investigación indica que la mala comunicación es tal vez la fuente de conflictos personales más frecuentemente citada.²⁸

Por lo tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado. Una idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás.

El panorama no es alentador, sugiere que la meta de la comunicación perfecta es inalcanzable, si hay tal cosa, existirá cuando un pensamiento o una idea se transmita de tal forma que la fotografía mental que perciba el receptor sea exactamente la misma que la imaginada por el emisor. Sin embargo, existe evidencia que demuestra una relación positiva entre la comunicación eficaz (la cual incluye factores como la confianza y la precisión percibidas, el deseo de la interacción, la receptividad de la alta gerencia y los requisitos de la comunicación ascendente) y la productividad del trabajador.

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo o empresa: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.²⁹ La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras en la estructura formal. Pero también la comunicación informal controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que se está por debajo del promedio. El trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. La comunicación también desempeña el papel de facilitador en la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas. Las cuatro funciones no son mutuamente excluyentes, sino que al contrario son complementarias y siempre aparecerán.

²⁸ D.K. Berlo, *The Process of Communication* (New York; Holt, Rinehart and Winston, 1960), pp. 30-32

²⁹ *Ibid.*, pag. 54.

Escoger el canal adecuado, ser una escucha eficaz y utilizar la retroalimentación, por tanto hace más eficaz la comunicación, pero el factor humano genera distorsiones que nunca se eliminarán por completo. Si la codificación se realizó con descuido, el emisor distorsionará la decodificación. El mensaje en sí mismo puede ocasionar también distorsión. La selección limitada de los símbolos y el contexto del mensaje son áreas frecuentes de problemas. Claro, si se selecciona un canal equivocado, o si el nivel del ruido es alto puede distorsionarse la comunicación. El receptor representa la fuente potencial final de distorsión.

Sus prejuicios, sus conocimientos, sus habilidades de percepción, la atención y el cuidado que ponga en la decodificación son factores que pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente de la imaginada por el emisor. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado es un significado que podría o no aproximarse a la intención del emisor. Cualesquiera que fuesen las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esta realidad la que determina el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción. Una cosa que es necesario e importante mencionar que esta dentro de los obstáculos para la comunicación es que algunas personas sufren de aprensión o ansiedad a ella. Y debemos tener en cuenta a estas personas, para que no evadan situaciones que requieren de compromiso total. El tema de la motivación es crucial, pues la comunicación es central al determinar el grado de motivación del individuo.

La teoría de las expectativas, nos dice que el grado de esfuerzo que un individuo ejerce depende de sus percepciones de las relaciones esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensa-satisfacción de la meta. Si a los individuos no se les dan los datos necesarios para hacer que perciban con alta probabilidad entre estas relaciones, la motivación se vera afectada. Si las recompensas no son claras, si los criterios para medir y determinar el desempeño son ambiguos o si los individuos no están relativamente seguros de que su esfuerzo llevará a un desempeño satisfactorio, el esfuerzo se reducirá. Así, pues, la comunicación tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación del empleado.

Por otro lado, la comunicación se relaciona con la predicción de la rotación. Hacer presentaciones realistas de trabajo funge como herramienta de comunicación para clarificar las expectativas del papel. Los empleados que tuvieron una presentación realista de un puesto tienen información más precisa acerca de ese empleo. Si comparamos las tasas de rotación entre las organizaciones que usan este método, contra las que no lo usan o que se limitan a la presentación de la información positiva del trabajo, veremos que las segundas tienen en promedio casi 29% más rotación. Esto constituye una fuerte razón para que los gerentes transmitan con honestidad y

precisión información acerca del trabajo a los solicitantes, durante el proceso de reclutamiento y selección.

2.25. TEMAS ACTUALES SOBRE COMUNICACIÓN.

Las barreras de la comunicación entre las mujeres y los hombres.

La investigación de Deborah Tannen ahonda en el conocimiento de las diferencias entre los hombres y las mujeres en términos de estilos de conversación.³⁰

En particular ella ha sido capaz de explicar por qué el género a menudo crea barreras en la comunicación. La esencia de la investigación es que los hombres usan la comunicación para enfatizar el estatus, mientras que las mujeres la emplean para crear una conexión.

La investigación sostiene que la comunicación es un acto continuo de balance; para manejar el conflicto se necesita la privacidad y la independencia. La privacidad enfatiza la cercanía y los atributos. La independencia resalta la separación y las diferencias. Pero aquí está el truco: las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus e independencia. Así, para muchos hombres, las conversaciones son principalmente un medio de preservar la independencia y mantener el estatus en el orden social jerárquico. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones de cercanía en las cuales la gente trata de buscar y dar confirmación y apoyo.

Los hombres son con frecuencia más directos en el flujo de comunicación que las mujeres. Mientras que un hombre diría: “pienso que está equivocado en ese punto”, una mujer expresaría: “¿ya observó el informe de la investigación de l departamento de mercadotecnia?” (hay una implicación de error en el informe). No es raro que los hombres crean que la tendencia de las mujeres a disgregir las haga parecer secretas o furtivas, pero las mujeres no están tan interesadas como los hombres en el estatus y la superioridad que a menudo crea el ser directo.

La comunicación correcta.

La mayoría de nosotros ésta consciente de cómo nuestro vocabulario se ha modificado para reflejar la adaptabilidad diplomática. Debemos ser sensibles a los sentimientos de los demás. Ciertas palabras pueden ser o son estereotipos, intimidan e insultan a los individuos. En una fuerza de trabajo diversa, debemos ser sensibles a la manera en que nuestras palabras podrían ofender a los demás. Pero existe una desventaja en la adaptabilidad diplomática; está reduciendo nuestro vocabulario y se está haciendo más difícil la comunicación entre la gente.

³⁰ Véase D. Tañen You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation (New York: Ballentine Books, 1991); y D. Tannen, Talking from 9 to 5 (New Yok: William Morrow, 1995)

Las palabras son los principales medios por los cuales la gente se comunica. Cuando eliminamos su uso debido a que son adaptablemente incorrectas, reducimos nuestras opciones para transmitir mensajes de la forma más clara y más precisa. En la mayoría de los casos, mientras más grande sea el vocabulario utilizado por el emisor y el receptor, más grandes serán las posibilidades de transmitir con precisión los mensajes. Al suprimir ciertas palabras de nuestro vocabulario, hacemos más difícil una comunicación precisa. Cuando reemplazamos estas palabras con nuevos vocablos cuyos significados se entienden menos, reducimos la probabilidad de que nuestros mensajes se reciban como queríamos.

Debemos ser sensibles a la manera como nuestra elección de las palabras podría ofender a los demás, pero también debemos tener cuidado de no satanizar nuestro lenguaje hasta el punto de restringir la claridad de la comunicación. No existe una solución simple para este problema. De cualquier modo, debemos estar conscientes de lo que puede perderse al concebir los vocablos y de la necesidad de encontrar un equilibrio adecuado.

Comunicación Intercultural.

La comunicación eficaz es difícil incluso en las mejores condiciones. Los factores interculturales tienen el potencial de incrementar los problemas de la comunicación. El desarrollo organizacional³¹ identifica cuatro problemas relacionados con las dificultades de comunicarse interculturalmente.

- 1) *Las barreras causadas por la semántica.* – Las palabras significan diferentes cosas para distintas personas.
- 2) *Las barreras causadas por la connotación de las palabras.* – Las palabras implican diferentes cosas en distintos idiomas.
- 3) *Las barreras causadas por las diferencias de tono.* – En diferentes situaciones los mensajes y el lenguaje suelen ser formales; y en otras, informales.
- 4) *Las barreras causadas por las diferencias entre las percepciones.* – La gente que habla diferentes idiomas en realidad ve el mundo de diferentes formas.

Finalmente es necesario para no caer en errores de comunicación tratar de seguir las siguientes recomendaciones: asumir que hay diferencias hasta que se comprueben las similitudes; enfatizar la descripción en lugar de la interpretación o la evaluación.; practicar la empatía; y tratar nuestras interpretaciones como hipótesis de trabajo. Estas recomendaciones no darán un mayor horizonte de comunicación entre las personas con quienes nos comunicamos.

³¹ Véase M. Muntzer “Cross-Cultural Communication for Managers” , Business Horizons, mayo-junio 1993. pp. 75 – 76.

Comunicaciones electrónicas.

Las comunicaciones electrónicas desde finales de la década de los setentas hasta nuestros días han estado evolucionando a una velocidad impresionante, hemos sido sujetos de un ataque masivo de las nuevas tecnologías que están dando forma en gran medida a la manera en como nos comunicamos en las organizaciones.³² Actualmente ya no hacen necesaria la presencia de nosotros en una estación de trabajo.

Las barreras organizacionales se vuelven menos importantes como resultado de las comunicaciones electrónicas. Porque las computadoras conectadas a la red, permiten a los empleados saltar niveles verticales dentro de la empresa, trabajar tiempo completo en casa o en algún otro lugar diferente a las instalaciones de la empresa.

Las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas como de conseguirlas casi al instante. Por desgracia, tal acceso y tal velocidad tienen sus desventajas. El correo electrónico, por ejemplo, no proporciona el componente no verbal de la comunicación que tiene la reunión cara a cara. Tampoco transmite las emociones y expresiones que pasan a través de las entonaciones verbales en las conversaciones telefónicas. De igual manera, se ha notado que las reuniones han servido tradicionalmente para dos propósitos diferentes – *satisfacer la necesidad de afiliación del grupo y servir como foro para terminar una tarea.*³³ - Las comunicaciones electrónicas funcionan bien como apoyo a las tareas, pero no satisfacen las necesidades de afiliación. Para la gente con una alta necesidad de contacto social, un uso amplio de las comunicaciones electrónicas probablemente conduzca a una satisfacción menor en el trabajo.

2.26. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.³⁴

La sociedad actual vive dos tendencias contradictorias. Por un lado, el crecimiento de la flexibilidad laboral y por otro el deterioro de la seguridad en el trabajo. En efecto,

³² Véase R. Hotch, "Communication Revolution", Nation's Business, mayo de 1993.

³³ A. La Plante "TeleConfrontationing", Forbes ASAP, 13 de septiembre de 1993, p. 117.

³⁴ Mtro. José de Jesús González Almaguer. Coordinador de Comunicación Organizacional y Publicitaria de la Universidad Anáhuac. Presidente (2000-2001) AMCO. Es conductor del programa radiofónico "Con-trato humano". Desde 1990, funge como Experto en Comunicación ante la Secretaría de Relaciones Exteriores y ha sido Evaluador de candidatos a Becarios ante los gobiernos de España, Italia, Japón, Estados Unidos, Brasil, Inglaterra, Alemania, así como de la Organización de Estados Americanos (OEA) y el gobierno de México. A lo largo de su trayectoria profesional, ha recibido diferentes premios, entre los cuales destaca el Gold Quill. Publicación No. 25

el trabajo se volvió mucho más plástico: podemos llevarlo con nosotros, podemos hacerlo en diferentes lugares, puede ser soportado en diversos materiales, puede ser transportado y almacenado en maneras y sistemas complementarios. En todos los sentidos, el trabajo dejó de ser un lugar físico, para convertirse en una función, en una tarea, en la creación de valor (y también el concepto de creación de valor ha cambiado).

Persisten los trabajos por horas, los consultores que trabajan por horas, por resultados por proyectos, consultores asociados en el riesgo, consultores que se contratan por honorarios, los llamados "free-lance", los servicios de outsourcing, la contratación de talento y otros semejantes. En fin, las formas de contratación se modificarán muchísimo en lo inmediato para sorprendernos con ideas que hasta hoy no hemos encontrado.

Sin embargo, al mismo tiempo, desapareció en buena medida la noción de certidumbre laboral que conducía la vida de muchas personas y organizaciones. Durante siglos enteros, un ser humano definía su oficio en algún momento de su vida y esa decisión casi no tenía posibilidad de ser revisada o de reorientarse. De manera más reciente, quien ingresaba a una industria o a una empresa podía unir su futuro de manera casi indisoluble.

Las organizaciones tomaban la responsabilidad de cuidar al colaborador si éste era leal, honrado, eficiente, disciplinado y agradecido. Nada de eso es igual ahora. Nadie puede sentir seguro su trabajo en el futuro.

En este contexto de flexibilidad máxima e incertidumbre máxima, laboralmente hablando, aquellos que pensamos nuestro trabajo como comunicador organizacional seguimos pensando en cómo podemos encontrar las características que nos definan y nos permitan presentarnos de manera afortunada ante la sociedad. Una sociedad que parece, en muchas ocasiones, no saber qué hacer con profesionales de este tipo.

Para ello, se han buscado diferentes imágenes, símiles, contrastaciones que faciliten la creación de una percepción generalizada en la sociedad y que sea grata para quienes ofrecen la profesión de comunicadores organizacionales. El objetivo de este ensayo es someter a revisión algunas de estas ideas y analizar algunas de sus aristas. No se ofrece una conclusión determinante porque el autor piensa que esa definición se construirá socialmente, si bien es cierto que al revisar estas posturas se puede tratar de intervenir en el diseño del futuro que aguarda a esta disciplina.

Las posibilidades que encierra la imagen del médico.

Durante muchos años se ha buscado una imagen que permita presentar ante la sociedad un perfil que sea fácilmente comprensible y permita ubicar cuál es la labor del comunicador, en general, y del comunicador organizacional en particular.

Una de las metáforas más comunes ha sido la del médico. Se piensa, en ese sentido, en el comunicador organizacional como una especie de médico de la organización. Aquí empezamos con las dificultades en cuanto a la percepción de la comunicación. Primero que nada, pensemos en que en México (y otros muchos países) la gente común y corriente acude con el médico sólo cuando se enferma y casi nunca lo hace de manera preventiva.

Para ser más precisos, hay una arraigada costumbre de ir al médico solamente cuando se está enfermo y ha fallado la automedicación. Con esta condición, la imagen del comunicador como médico organizacional quedaría condenada a ser quien atiende exclusivamente a organizaciones enfermas y a quienes les ha fallado la medicina que ya se han prescrito a sí mismas.

Otra forma de pensar en esta imagen del médico, es la del especialista (que sería recomendado por un generalista) atendiendo un consultorio y con una clientela confiable y regular que acude de manera voluntaria para dar seguimiento a su salud y atenderse si observa pequeñas anomalías o trastornos en su salud. Sin embargo, esta imagen parece demasiado distante de la realidad mexicana: es difícil creer que un comunicador puede adoptar esta postura. Hay algunas agencias que hacen algo semejante, mientras su fuerza de ventas hace el trabajo que le corresponde. Aquí lo importante, sería que el mercado empresarial e institucional estuviera "educado" para acudir con un especialista para recibir un tratamiento dictado por un experto.

En esta imagen el mercado estaría cubierto por muchos comunicadores que serían como médicos generales y quienes enviarían a consulta al cliente de acuerdo al tipo de atención que sea preciso.

Una imagen más del comunicador como médico, sería la equivalente a la de ser un doctor cirujano partero. Esta imagen nos remite a la condición de que el comunicador en las empresas sería capaz de cuidar la salud de una organización y su sano desarrollo; o bien, de hacer una intervención si así se hace necesario; o bien, de dar a luz programas de comunicación. En esta imagen, el comunicador es un vigilante del proceso evolutivo de la organización. Sin embargo, esta idea plantea inquietantes cuestiones: ¿diagnosticaría una amputación? ¿dejaría una muerte cerebral? ¿pondría en forma a una empresa con base en una dieta y un programa de ejercitación? ¿sería capaz de hacer trasplantes de órganos?

Como se ve, la imagen del comunicador como médico es atractiva y quizás sea la que más atención ha merecido en las discusiones sobre este tema.

La ilusión del terapeuta organizacional.

De alguna manera cercana, resulta la imagen del comunicador en las organizaciones como terapeuta. Por supuesto, aquí se hermana más a la idea de profesiones como la Psicología. En esta línea de pensamiento, el comunicador es un profesional con una fuerte batería de instrumentos, pruebas, cuestionarios para diagnosticar la madurez de una organización en términos de su comportamiento, de sus habilidades, de sus inteligencias. Al aplicar sus herramientas, el comunicador podría dictaminar si hay retrasos en el uso del lenguaje, conductas inconsistentes, esquizofrenias, paranoias, fetichismos, histerias y otras tantas enfermedades o problemas conductuales o perceptuales.

No está por demás decir que se espera que el comunicador contribuya a la solución de las problemáticas existentes a través de su dedicada atención terapéutica.

La humildad y la artesanía del sastre.

Una imagen que puede resultar mucho más modesta es la del sastre. En este caso, acudimos a un oficio mucho menos pomposo que los anteriores, quizás porque podría estar en peligro de desaparecer en un mundo industrializado y de modas estandarizadas mundialmente. Pero, más allá de la discusión sobre si los sastres sobrevivirán en el siglo XXI, detengámonos a ver cuáles son algunas características de un trabajo semejante. Un sastre nunca hace dos trajes exactamente iguales: no le quedan iguales ni siquiera para el mismo cliente. En sentido estricto, un sastre siempre toma las medidas de su cliente antes de cortar la tela.

De igual manera, un comunicador organizacional primero tendría que asegurarse de que las medidas de que dispone son correctas para después sacar el máximo provecho del casimir o de la tela de que dispone. Con esta imagen, el trabajo artesanal del comunicador se pone de relieve: no basta un conocimiento técnico o científico, se requiere de una parte de artesanía, de ajuste a la condición única de cada cliente. Al hacer de esta imagen una opción, un comunicador tendría mucho cuidado al producir piezas de comunicación que sean únicas para cada ocasión.

La credibilidad del consultor interno.

Una posibilidad que suele ser acariciada con mucho anhelo por los comunicadores es la de convertirse en un consultor interno de la organización. En esta imagen, lo seductor parece ser la condición de que diferentes áreas de las organizaciones encuentran, inexorablemente, dificultades para dar cumplimiento a sus objetivos o propósitos. Por supuesto, este imaginario contempla la condición de que al preguntarse por alguna respuesta a sus problemas, las cabezas de esas áreas siempre terminan " descubriendo " que es la comunicación quién resolverá sus problemas. De esta manera, el experto en comunicación se presenta para reconocer las

complicaciones que se han detectado y dar soluciones que han demostrado ser exitosas en ocasiones anteriores. Una vez seguidas las indicaciones del consultor interno, sólo se requiere dar un eventual mantenimiento. Depende del tamaño del problema, si es preciso se hará un programa preventivo de servicios (mayores y menores) para garantizar el correcto funcionamiento del sistema.

La sabiduría del vigilante de los recursos culturales.

Una más de las ilusiones que se despiertan al pensar en estas ideas, es la de el comunicador como dueño de los secretos que dan sentido a la cultura de la organización.

Semejante a la manera en que los grupos tribales sometían sus secretos, sus orígenes, las cosmovisiones primigenias, el linaje celestial de sus fundadores o gobernantes y acervos culturales de esas dimensiones, las organizaciones asignarían al comunicador organizacional la vigilancia y secrecía de sus documentos y momentos fundacionales. Por supuesto, nos referimos a la parte estrictamente cultural, los valores y riquezas seguramente serán resguardados por financieros, contadores y policías.

La labor del comunicador, no se reduce al cuidado de los símbolos y significados culturales, sino también a su puesta en escena, a la tarea de darle sentido de identidad, a la labor de permitir un clima de orgullo, de pertenencia, al sumarse cada uno de los colaboradores a una especie de saga histórica y plena de batallas, resistencias y, por supuesto, triunfos.

La incubadora de ideas mágica.

En efecto, los hombres suelen soñar con máquinas maravillosas todavía en el siglo XXI. Una de las más bellas promesas de nuestras ilusiones es la de encontrar un sombrero mágico para producir ideas nuevas, brillantes e infalibles. Aquí la comunicación en las organizaciones juega el papel de convertirse en esa alfombra mágica que nos lleve a otros lugares siempre mejores.

A partir de la noción de que la comunicación permite el intercambio de ideas, se desprende el supuesto de que si hay más comunicación habrá más ideas en circulación. Una vez logrado este propósito, es muy fácil distinguir las ideas buenas de las malas y actuar en consecuencia.

Desafortunadamente, no sucede esto de manera mágica, ni mecánica. No obstante, la comunicación sí puede dar soporte a la innovación si contribuye a la generación de un clima de aprendizaje, de toma de riesgos calculados, de experimentación e improvisación sanas. De esa manera, el comunicador organizacional sí está en posibilidades de colaborar para que la organización aprenda a "surfear" con elegancia

y adquiera la habilidad de subirse a las mejores olas en el mejor momento. Como se puede ver, no se trata de magia sino de disciplina, constancia y talento.

Aunada a esta idea, está la de que el comunicador en la organización es el propietario de los mecanismos detonadores de la creatividad. Aquí se parte de la idea de que la gente se resiste a pensar por sí misma, que se acostumbra a trabajar con ciertos marcos mentales, a que la adopción o imposición de paradigmas es una limitación que debe ser derrumbada a costa de lo que sea. El riesgo de una posición como ésta es que a veces se piensa que hay que dinamitar a las personas para que sean creativas; si no lo conseguimos, pues habrá que buscar nuevos colaboradores porque en el intento se nos habrán muerto muchos que no resistieron las explosiones.

La expresión es la expresión.

Un enfoque muy atractivo para quienes tienen espíritu creativo es el de la comunicación organizacional como posibilidad expresiva de las empresas, los empleados, los consumidores, y , en general, todos los públicos posibles. Aquí la comunicación es estética, es una cuestión de buen gusto, es propiedad de una élite vanguardista.

Se busca la generación de espacios para la expresión y para ello no importa si se trata de un graffiti o de una velada bohemia. Importa, sí, la autenticidad de la expresión, lo profundo y genuino de los sentimientos y sentidos puestos en juego. El comunicador organizacional es una especie de juglar del campo laboral. Un artista que habita el mundo de la productividad y el negocio para hacerlo más llevadero y soportable. Un exquisito maestro que nos conduce a recordar nuestra verdadera vocación humana.

El gabinete del lector de mapas o la soledad del cartógrafo de la organización.

Cuando las organizaciones crecen y han recorrido largos caminos parecen perderse: no saben de dónde vienen y no recuerdan a dónde se dirigen. Hay ocasiones en que la velocidad con que se mueven les impide saber si la dirección a la que se aproximan será la que anhelaban; sin embargo, sienten que no pueden detenerse a averiguarlo, no hay tiempo que perder.

Así el comunicador organizacional se convierte en el Américo Vespucio de la institución. No es el primero en llegar, pero sí el primero que sabe cómo presentarlo en un mapa. Da nombre a las cosas, descubre realmente las cosas que estaban a los ojos de todos para demostrar una nueva realidad.

En sentido estricto, es una especie de inventor de la realidad, un magnífico fabulador que se convierte en guía organizacional. Al ser el único que puede leer el mapa, da una interpretación que se acepta y conduce el resto de las acciones. En su soledad,

dibuja los mapas que serán recorridos por ejércitos, conquistados por generales, disfrutados por colonizadores. En su soledad, es dueño de la cartografía, nunca de la realidad.

Sólo la comunicación puede ser guía en ese viaje, porque permite encontrar elementos familiares, da la oportunidad de acostumbrar al personal a los nuevos requerimientos y, finalmente, favorece reconocer el terreno donde se encuentra la organización al brindar mapas mentales y señales en el terreno para saber dónde se encuentra ubicada.

Las oportunidades del deportista.

Si los comunicadores son vistos como deportistas, nos quedan dos opciones básicas: el atleta de alto rendimiento o el aficionado a deportes extremos.

En el primer caso, el comunicador está buscando todo el tiempo abatir sus tiempos. Se trata de una lucha por la eficiencia, por lograr el óptimo empleo de los recursos. Para ello, la comunicación busca oportunidades para evitar desperdicios, impedir reprocesos, para agilizar reciclamientos, para asegurar aprovechamiento de residuos. Esta imagen se acerca mucho a una visión ecológica u orgánica. Se busca limitar desechos, se aspira a abatir costos y elevar con ello la utilidad marginal por pieza o por producto o por servicio.

La segunda opción nos lleva a un comunicador que gusta de las emociones fuertes y está listo para medirse a sí mismo en sus capacidades de respuesta rápida, de enfrentar retos de fuerte intensidad, de disponer habilidades múltiples en todo momento. Se trata de un apasionado por los deportes extremos. En esta figura, el comunicador se ve inmiscuido en la administración de crisis organizacionales, en la solución de problemas que ponen en riesgo el porvenir de la organización.

Para ello, la comunicación se vuelve un elemento de estabilidad, de respuesta, de control, de atención, de ajuste psicológico, en fin... Se trata de un comunicador hábil que gusta de enfrentar el día a día siempre a la espera de nuevas sorpresas.

El conflicto es inevitable, así es que manténgalo bajo control, por favor.

Cuando pensamos en el comunicador como un administrador de los conflictos que se generan en la organización, se piensa en un experto en las relaciones humanas, siempre con la sonrisa en el rostro. Es una especie de suavizante para la ropa, para evitar rozaduras; una especie de capa de Sir Walter Raleigh para que nadie se enlode (o al menos, no se enloden unos a otros al interior de la organización).

No se piensa que el lodo desaparezca de nuestras vidas o de la realidad, sólo que no dé una mala impresión a quienes pueden verlo. Sociable por naturaleza, el comunicador es alguien a quien "le gusta conocer gente". Responsable de los eventos corporativos, lo mismo organiza rifa de fin de año para los empleados que el cóctel de lanzamiento de los nuevos productos. Lo mismo establece la política de donaciones corporativas que la política para no permitir noviazgos entre los empleados de la compañía. Un perfecto administrado del conflicto: no podrá acabar con ellos, pero los mantendrá en un rango que sea administrable.

Lo clave de la estrategia.

Por último revisemos una imagen que ha surgido recientemente y que ya es una realidad en diversas empresas: el director de información estratégica de negocio.

Si la sociedad en que vivimos es la sociedad de la información, las empresas requieren distinguir, entre tantos datos, cuáles son los indicadores claves que conducen el negocio, lo hacen rentable y promueven la permanencia en el mercado.

El comunicador es un experto en generar escenarios futuros posibles y en establecer vías de acceso rápido. Es quien conoce los atajos para llegar antes que nadie, pero es también quien conoce las salidas de emergencia y no sufre de pánico sólo porque alguien grita ¡fuego! El comunicador, en esta imagen, es alguien que mira a las estrellas y anticipa el clima. Es alguien que, al prever el clima, programa la siembra y anticipa la distribución de la cosecha.

Unas líneas para sugerir conclusiones.

La noción de trabajo cambiará aceleradamente en el futuro (y de hecho ya ha cambiado en este momento): el tele-trabajo, el liderazgo virtual, las labores en red, los archivos compartidos, en fin, muchas actividades futuras no serán cercanas a nuestras experiencias actuales.

La comunicación ha permitido alcanzar la ubicuidad organizacional, es posible estar en dos lugares al mismo tiempo (al menos de manera virtual). Esta condición permite que la comunicación en las organizaciones fluya más allá de sus muros. La comunicación clave de la organización no está encerrada entre paredes, sino circulando a través de las redes. Profesionales de la comunicación organizacional visionarios facilitarán el tránsito de las paredes a las redes.

2.27. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.³⁵

"La modernidad debe ser entendida en un nivel institucional", dice Giddens. De manera que las características que las organizaciones presentan hoy en día, parecen no diferir mucho de aquellas presentadas por los individuos y las sociedades en general. Desde esta perspectiva, las organizaciones modernas están afrontando actualmente un enorme despliegue de cambios que las están obligando a adoptar nuevas prácticas administrativas y comunicativas.

Las características organizacionales actuales difieren mucho de aquellas de las organizaciones tradicionales o anteriores a esta época de globalización, sobretodo en la rapidez con la que deben adaptarse a los cambios que se presentan con tanta celeridad. Giddens dice al respecto: "Las instituciones modernas difieren de las anteriores formas de orden social, en primer lugar, en su dinamismo, fruto del cual se desgastan los hábitos y costumbres tradicionales, y, en segundo lugar, en su impacto global. Sin embargo, estas no son únicamente transformaciones extensivas: la modernidad altera radicalmente la naturaleza de la vida cotidiana y afecta a las dimensiones más íntimas de nuestra experiencia"

James Lull reafirma lo anterior y añade el elemento comunicacional a las características centrales de la sociedad moderna:

"Aunque las fuerzas institucionales que representan el poder político, económico y militar continúan ejerciendo influencia, el significado de "poder simbólico" (la capacidad de usar las formas simbólicas para intervenir e influir en el curso de una acción o evento y el "poder cultural" (los usos específicos de poder simbólico) para la construcción de identidades culturales, coherencia cognitiva e influencia social deben ser enfatizados por el análisis.

El conceptuar al poder más en términos de los símbolos y las actividades culturales globales pone mucho más énfasis en la importancia de las emociones y sentimientos humanos, expresión humana y comunicación".

Así, entre los cambios que se generan dentro de la organización moderna, se encuentran los cambios relativos a los símbolos y en el uso comunicacional que se deriva de la nueva prácticas organizacionales. Pero revisemos este panorama organizacional actual.

³⁵ Adriana Reynaga Morales, Colaboración académica, UNAM, México, 2001

La sociedad moderna, además de presentar las características anteriormente mencionadas, parece estar fuertemente orientada hacia el rendimiento, así la dirección de las instituciones modernas busca por definición la consecución al máximo grado de los objetivos de la organización. Una de las hipótesis que de cara a lograrlo se ha planteado puede ser: 'Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos a un alto nivel, su dirección deberá instaurar un sistema de comunicación'. Para Level & Galle (1988) la comunicación entre los miembros de la organización es la primera actividad de control y coordinación. Ensamblar a la gente para que realice una determinada tarea que cada uno por sí solo no podría ejecutar, requiere que se ejercite la comunicación.

Vemos entonces la enorme influencia que parecen estar ejerciendo las prácticas comunicativas hoy en día en las organizaciones, y es precisamente en este ámbito donde la comunicación organizacional cobra fuerza.

Gary Kreps describe así la comunicación organizacional: "Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización".

La comunicación organizacional sirve -según Kreps- a una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización al proporcionarles información con sentido. La comunicación humana es también para el autor el vehículo primario a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización. Afirma que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. Kreps explica que la comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias.

Hacia una definición de la función comunicativa organizacional.

"La comunicación institucional es el sistema de intercambio de datos, información, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas,

nacionales e internacionales por un lado, y su público real y virtual, por el otro" expresa el Informe Provisional (informe Mc Bride) sobre los problemas de la comunicación en la sociedad moderna, elaborado por la Comisión Internacional para el estudio de los problemas de comunicación (UNESCO), en 1978 (París - Francia).

Así, la concepción de la organización como un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales, nos remite al uso de nuevas técnicas de comunicación para lograr los objetivos de la organización.

Aquí el punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectadas por éste. Esta perspectiva sistémica ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales para los análisis de los fenómenos sociales que ya no los considera lineales, sino procesales, hechos sin principio ni fin. La lógica de esta teoría podría resumirse como: "Todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización". Es decir, la institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces posibilitando a la institución realizar sus propósitos.

Es innegable la función mediadora de la comunicación entre el entorno y los sujetos o actores de la comunicación, reconociendo que no sólo provee información sobre el acontecer social sino que también transmite significados sociales.

Podemos apreciar que esta concepción de la comunicación mediada y mediadora trabaja las relaciones dialécticas que se establecen entre los diferentes componentes, subsistemas y sistemas involucrados en las formaciones sociales históricas.

Desde esta perspectiva, Pedro Avejera nos habla de la comunicación educativa institucional y la define así: "Es el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta." Esas actividades de comunicación -explica Avejera- se llaman: información pública, extensión, orientación al usuario y capacitación.

Avejera afirma que hipotéticamente tales actividades constituyen un servicio al público meta que desde el área específica de prestación institucional responde a las necesidades, problemas y demandas de las poblaciones meta. Para el comunicólogo, tales demandas, sean manifiestas o latentes, pueden caracterizarse como el conjunto de conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas cotidianos necesarios para establecer, consolidar y desarrollar estrategias de sobrevivencia y desarrollo económico, político y cultural en los planos personal, familiar, comunitario, regional y de clase social. Según él, dichas actividades son servicios de

comunicación complementarios a los bienes o servicios específicos que brinda la institución y que coadyuvan a su mejor prestación u oferta, su ausencia o déficit contribuye a la alienación de las relaciones con los públicos meta.

Cuando Avejera dice que las actividades de comunicación responden a "necesidades, problemas y demandas" de las poblaciones meta nos remite a un modelo comunicativo participativo y dialogal. Ya no se trata solamente de enviar información desde una institución fuente a sus destinatarios. El reconocimiento de las demandas de los públicos y la posibilidad de participación otorgada a los mismos en los procesos de comunicación, determina la figura de los interlocutores del proceso más que de los emisores y receptores. Así, este autor habla de actividades de comunicación como aquéllas que se construyen en la práctica cotidiana de relación entre los miembros de la institución y sus públicos meta.

Interacciones, intercambio recíproco y determinado, procesos participados son conceptos empleados en la explicación del autor, que remiten a un modelo dialéctico y dialogal de la comunicación.

Tomando en cuenta las primeras definiciones de comunicación organizacional y ligándolas a la función que Avejera nos da de la misma, es precisamente aquí donde se inserta el concepto de Gestión del conocimiento.

De acuerdo a Nonaka, la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

La Gestión del Conocimiento como sistema para dirigir la recopilación, organización, procesamiento, análisis y distribución de la experiencia dentro de una institución debe asegurar las funciones de la misma y también satisfacer las necesidades de nuevos conocimientos de sus integrantes, del mayor o menor éxito en esta gestión, dependerá en alto grado el cumplimiento de la misión de la organización.

Para darnos una idea de la importancia del conocimiento no sólo en las organizaciones sino en las sociedades en general, veamos lo que nos dice Pablo Belly: "Lo que distingue a los pobres, sean personas o países, de los ricos es no sólo que tienen menos capital, sino también menos conocimientos. Con frecuencia la generación de conocimientos es costosa, por lo que suele producirse en los países industriales, pero las naciones en desarrollo pueden adquirir conocimientos en otros países y también crearlos ellos mismos. El análisis del desarrollo desde la perspectiva del conocimiento confirma algunas enseñanzas bien conocidas como el acceso universal a la educación. También nos obliga a considerar necesidades que a veces se han desatendido: la capacitación científica y técnica, la investigación y desarrollo local y la importancia crítica de contar con instituciones que propicien los

intercambios de información esenciales para la eficacia en el desarrollo de la población mundial. Dos medidas fundamentales que los países en desarrollo deben tomar para reducir sus lagunas en este terreno son:

a) Adquisición de conocimientos, que consiste en la búsqueda y adaptación de conocimientos disponibles en otros lugares del mundo y en la generación local de conocimientos mediante actividades de investigación y el aprovechamiento de los conocimientos autóctonos.

b) Comunicación de conocimientos, que entraña el aprovechamiento de la nueva tecnología de la información y las comunicaciones, mediante la competencia, la participación del sector privado y la adopción de una normatividad apropiada.

El crecimiento explosivo de los conocimientos, la aceleración del progreso tecnológico y la competencia cada vez mayor, son factores todos que hacen que la educación permanente sea ahora más importante que nunca. A fin de reducir las diferencias de conocimientos, las sociedades tienen que garantizar la educación básica universal y brindar oportunidades para que la población pueda seguir aprendiendo durante toda su vida. La enseñanza permanente a niveles superiores permite a los países mantener un proceso constante de evaluación, adaptación y aplicación de nuevos conocimientos. Para favorecer la circulación de los conocimientos tiene que ser por medio de la comunicación, que para ser eficaz, tiene que ser de doble dirección".

Resumiendo, el conocimiento es una característica o habilidad personal, que cuando es compartida puede transformarse en un activo de cualquier organización.

Ese conocimiento una vez estructurado puede hacer que la organización sea más eficaz y eficiente, porque nos dice cuáles son las cosas importantes, cuáles son las acciones que funcionan o sirven, cuáles pueden ser los problemas, cuáles son las soluciones y cuál es nuestro aprendizaje. Por lo anterior, podríamos señalar que la Gestión del Conocimiento consiste esencialmente en el uso y control de los datos e información existentes en cualquier organización, apoyado con el trabajo en equipo y con ello crear capital intelectual para llegar a formar una sociedad basada en el conocimiento.

Específicamente dentro de las organizaciones, la Gestión del Conocimiento comienza con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gestión del Conocimiento implica administrar los flujos de información y llevar la información correcta a las personas que la necesitan para que actúen con rapidez.

Esto nos indica que un objetivo central en la Gestión del Conocimiento esta representado por la aprehensión y posterior transferencia del conocimiento que existe

dentro de una organización entre todos sus miembros, esto se logra aplicando técnicas y procesos que constituyen la tecnología de la información y las comunicaciones.

Ante esto, muchos países y la mayoría de las organizaciones se enfrentan a un enorme reto representado por la incapacidad de acceder a este tipo de tecnologías de información y comunicación. Como lo describe Miguel de Moragas: "La investigación en comunicación también debe prestar una atención muy especial a la diversidad (y a los desequilibrios) que se producen a escala planetaria. Existen, desde luego, condiciones y aspectos comunes, pero finalmente las tecnologías de la información, nacidas en los países más desarrollados para resolver sus problemas o para mantener su hegemonía, no se implantan de forma homogénea sino de forma desequilibrada y contradictoria... La teoría de la comunicación se enfrenta pues con la necesidad de interpretar, al mismo tiempo, las prácticas permanentes de comunicación, las innovaciones que surgen aceleradamente en los países más desarrollados y la diversidad (y desequilibrio) de sus implantaciones".

Podemos decir que el correcto estudio que podamos lograr de la relación entre el uso de tecnología en las organizaciones y la correcta administración del conocimiento como una función primordial de la comunicación organizacional, nos permitirá determinar el desarrollo y la adaptación al entorno que pudieran tener las instituciones como reflejos permanentes de la evolución social. Pues como reitera Miguel de Moragas: "A la investigación le sigue correspondiendo la responsabilidad de interpretar las necesidades permanentes de comunicación propias de cada etapa histórica".

Este mismo autor se pregunta: "¿Los actuales cambios en la comunicación constituyen una etapa más entre las muchas etapas que se han sucedido a lo largo de la historia de la comunicación, o constituyen una etapa excepcional y singular de cambios que podríamos calificar de estructurales?" A lo que responde: "...las dos cosas a la vez... los cambios en la comunicación nunca han sido "sólo cambios en la comunicación" sino que estos cambios siempre han afectado las formas culturales, es decir, a las formas de relacionarse, de vivir, de aprender y de trabajar".

"La comunicación, afecta ahora a otros factores clave de la organización social. La comunicación, sus estrategias, aparecen allí donde anteriormente operaban otros factores económicos y tecnológicos, como la energía, la fuerza de trabajo, las materias primas", concluye De Moragas.

Así entonces, considero muy pertinente partir de la noción de que los cambios en las prácticas organizacionales, sobretodo aquellos ligados con los recientes estudios sobre la importancia de la creación de conocimiento y su distribución en la empresa a través de redes tecnológicas con el sustento de la comunicación organizacional, son

un claro y fiel reflejo, tal como lo afirma Giddens, de los cambios en las prácticas sociales que podemos observar en esta "sociedad de información".³⁶

2.28. LA CAPACIDAD COMUNICATIVA. UNA HABILIDAD BÁSICA PARA EL FUTURO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.³⁷

Si bien es cierto que existen ya trabajos importantes sobre comunicación organizacional, estos no se han vertido de manera abierta en los perfiles del nuevo administrador.

Salvo en los casos de nueve universidades del país que imparten esta temática como materia (Cortés, 1998:324). La construcción de un perfil para el administrador en las organizaciones presentes y futuras no puede soslayar una habilidad que permea todas y cada una de las actividades y propósitos de las empresas de cualquier ámbito o tamaño.

Hablar de la importancia de la comunicación en las organizaciones puede parecer un asunto obvio; sin embargo, es en el diario hacer empresarial donde pueden generarse verdaderos conflictos y deficiencias por subestimar o no considerar la forma en que se establece el proceso de comunicación y los efectos que éste tiene en todos los ámbitos: desde las relaciones informales hasta las cuestiones más concretas y mensurables como el nivel de producción, de utilidad, la participación en el mercado, etcétera.

No se puede entender una organización sin comunicación, sea que abordemos el asunto desde el proceso administrativo o desde las diferentes escuelas de administración (Martínez, 1998:35) o, incluso, desde el liderazgo o la reingeniería; el

³⁶ Giddens, A. Modernidad y auto identidad. En Las consecuencias perversas de la modernidad. Ed. Anthropos, Barcelona, 1997. p 33.

Lull, James. Cultura e identidad en el Siglo XXI. Diálogos. No. 48, oct, 97. p 57 - 67.

Kreps, Gary. 1995. "La comunicación en las organizaciones". Delaware. USA. Edit. Addison-Wesley iberoamericana

Avejera, Pedro. 1987. "Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo". Mimeo. E.C.I. (p. 1)

Nonaka, I, Takeuchi, H; The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, 1995. Belly Pablo, "Nuevas tendencias del conocimiento", 2000, p_belly@excite.com y la URL www.gestiondelconocimiento.com

De Moragas, M. Las ciencias de la comunicación en la "Sociedad de la información". Diálogos. No. 49, oct 1997. p 23 - 32.

³⁷ Gestión y estrategia / No. 14 / Julio-Diciembre, 1998 /UAM-A Faviola Vidrio Rodriguez e-mail: vrf@hp9000a1.uam.mx. Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A. Colaboración académica.

proceso comunicativo es de vital importancia para coordinar los esfuerzos de las personas que pretenden llegar a una meta compartida. Esto, por supuesto, pone de relieve la complejidad del fenómeno dado que las comunicaciones son la trama, la causa y el reflejo de la estructura interna del grupo, conjugando y determinando las relaciones interpersonales, las amistades y enemistades, los acuerdos o desacuerdos, la cooperación o la competencia (Flament, 1976:218).

Cuestiones esenciales que tienen que ver con el trabajo de la administración desembocan necesariamente en la comunicación; tal es el caso de la asignación de tareas; coordinación de actividades; control de los recursos, evaluación de desempeño y de los resultados; atención a clientes; negociación con proveedores, entre otras. Esto es así porque inequívocamente la comunicación ha constituido y es el elemento básico generador de la sociabilidad (Flores, 1993:18).

Las personas involucradas en una organización interactúan de múltiples maneras, con diferentes recursos y allegando al proceso de trabajo todo un bagaje de conocimientos, experiencias, sentimientos y expectativas que muchas veces podrán no ser compatibles o adecuadas con el resto de la gente que labore en el mismo ámbito, es entonces donde la comunicación ejerce su función de argamasa del proceso social, ya que: Desde sus raíces más profundas, la comunicación nos acerca y entreteje, nos vincula y mediatiza, nos transporta y socializa (Ferrer, 1997:17).

Es importante destacar que cada empresa establece de manera deliberada los procesos generales de comunicación, relacionados directamente con el diseño de la estructura, sin embargo, el estilo de dirección, los vínculos informales y la propia cultura organizacional –la cual se establece a través del tiempo–, otorgan un carácter único a la comunicación de cada empresa.

Cada sistema social tiene su correspondiente sistema de comunicación, en tanto que a los modelos de comportamiento social general corresponden modelos de conducta comunicativa (Ibid:48).

La complejidad de la comunicación se ha intensificado en los últimos tiempos para muchas compañías ya que han tenido que enfrentarse, no siempre de manera oportuna, al acelerado avance tecnológico de los medios de información, con la consecuente disponibilidad de una cantidad enorme de información nacional e internacional.

También han debido afrontar la apertura comercial, que implica relaciones con organizaciones y personas de las más diversas culturas. Entonces, hablar de una disciplina que se ocupe de analizar los mensajes que se intercambian al interior de una organización, y entre ésta y su ambiente, de dar cuenta de las maneras en que esto

se realiza, así como de las diversas variables que impactan la comunicación, es de clara importancia para el éxito de las empresas. Esta disciplina es precisamente la comunicación organizacional (Andrade, 1998:31).

Por todo lo anterior es necesario que el administrador conozca de fondo la naturaleza y la complejidad de la comunicación que se da dentro y en torno a su empresa, las herramientas de que puede echar mano para facilitar el proceso y, por supuesto, las dificultades que enfrentará. Será a través de un ejemplo como se abordará el costo tan alto de la incomunicación, es decir de la incapacidad de hablar no sólo de las cosas sino del porqué de las cosas (Castillo, 1976:240).

En una compañía dedicada a los servicios de importación, Luis está encargado de dar seguimiento a los embarques de mercancías de los clientes más importantes, es un joven entusiasta, responsable, contratado hace ocho meses, que conoce los procedimientos rutinarios de las importaciones y el manejo físico de la mercancía. Aún sin tener demasiada experiencia se le ha permitido tomar algunas decisiones respecto de las fechas de entrega, cambios en el transporte, manejo de pagos de impuestos, etcétera. Un día el jefe de Luis recibe una llamada urgente de un cliente importante, tanto por el monto de sus negocios como por su antigüedad en la cartera, para señalar un grave retraso en la entrega de su último pedido y exigiendo la solución inmediata al problema. Luis es llamado a explicar la situación y admite haber tomado la decisión de retener el embarque en la frontera sin consultarlo. Explica que esto ya había ocurrido en otras ocasiones sin mayores problemas. El jefe exaltado pregunta —¿Por qué te tomas esas atribuciones?, ¿quién te dijo que podías hacer tal cosa? Y continúa —¡Me has metido en un serio problema, dame el expediente, yo mismo resolveré este asunto! -.

Efectivamente, se da solución al conflicto. El resultado de este evento el siguiente: se debió transportar la mercancía por carretera y no por ferrocarril, con el posterior costo adicional.

Asimismo, se pagaron las maniobras de desembarco y almacenaje que debían correr a cuenta del cliente, esto último, con el objeto de resarcir de algún modo el perjuicio ocasionado. De manera unilateral el jefe decide despedir a Luis. Cuando Luis comenta con sus amigos lo ocurrido, argumenta que el despido se debe en realidad a que el jefe tenía una mala opinión de él desde el principio dado que no compartían ideas ni intereses; es más, creía que se había establecido algún tipo de rivalidad entre ellos.

Una primera aproximación a la situación, más allá de evaluar lo correcto de la decisión, tiene que ver con los costos tangibles e intangibles que ésta trajo consigo. Por un lado, se tuvieron que destinar recursos adicionales para acelerar el traslado de la mercancía y para compensar al cliente en cuestión; asimismo, se destinaron recursos no programados para cubrir la liquidación del empleado, de lo que derivaron

costos adicionales por la nueva contratación de personal. Esto, claro está, es lo más obvio, pero al considerar cuestiones más sutiles, se pueden señalar el deterioro de la imagen de la empresa ante los ojos tanto del cliente como del personal, la posibilidad de haber perdido a un buen empleado, el ejercicio de la intolerancia, la ambigüedad de las instrucciones, la dilación de otras tareas para dar prioridad a esta situación, etcétera. Demasiadas pérdidas que están asociadas de algún modo a los procesos de comunicación que, si bien no son la única variable que interviene en este problema, si pudieron ser un mecanismo para evitarlo o repararlo con un mejor saldo.

Es evidente que se encuentran involucradas relaciones formales e informales, instrucciones expresas y tácitas, delegación de funciones de manera real y en forma supuesta; también sentimientos, percepciones y expectativas de las personas involucradas en este episodio, en donde la comunicación ha intervenido. En esto reside precisamente su complejidad y su importancia.

Dentro de lo que se ha escrito respecto a las dificultades en la comunicación existe una clasificación de estas que ha dado en llamarse patología de las comunicaciones, en la que destacan cinco barreras fundamentales:

–Semánticas: tienen que ver con el sentido, las acepciones del lenguaje, la significación y en general con los símbolos que se utilizan y su descodificación.

–Físicas: fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

–Fisiológicas: ocasionadas por malformaciones, disfunciones u otras limitantes orgánicas tanto del emisor como del receptor.

–Psicológicas: se refieren a la forma individual en que cada persona comprende el mundo que le rodea, sus procesos de percepción, aprendizaje previo, sistema de valores, actitudes y deseos que matizan la forma en que el mensaje es recibido.

–Administrativas: la estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación.

Otra manera de abordar los conflictos en la comunicación es siguiendo el proceso de manera esquemática e identificando en cada elemento del ciclo los aspectos específicos que le competen.

En un sencillo modelo de la comunicación es posible identificar a la persona que inicia el proceso (fuente), esta persona tiene la intención de transmitir a otra alguna idea, instrucción o comentario, sin embargo esta intención no siempre es suficiente para que se lleve a buen término el mensaje; normalmente encuentra dificultades para transmitir con claridad el mensaje deseado, es decir: puede codificar inadecuadamente el significado y con ello generar una respuesta diferente a la esperada.

Por otra parte, la persona que comunica puede volcar sus valores y emociones al codificar un mensaje, desviando el contenido hacia el área afectiva del receptor. También puede establecer deliberadamente una distancia psicológica e incluso física entre ella y el otro. Un hecho que es necesario destacar es que con mucha frecuencia

la fuente no tiene un conocimiento adecuado del receptor, hecho que limita una codificación pertinente del mensaje que se pretende transmitir.

Otro elemento del modelo es el canal, es decir el medio por donde transita el mensaje de la fuente hacia el receptor, la elección del canal tiene que ver necesariamente con el tipo de contacto que se establece con el receptor; si se trata de un encuentro interpersonal (uno a uno), un contacto con un grupo o una población mayor. Es también necesario considerar que en muchas ocasiones el mensaje tiene que recorrer una larga secuencia de intermediarios, los que pueden distorsionar el mensaje.

La comunicación dentro de una sociedad está constituida por circuitos complicados y por largas cadenas de transmisores y receptores. Uno de los aspectos más importantes de estas cadenas es que toda persona en la cadena, excepto la primera y la última, opera como una compuerta; esto es, puede o no pasar el mensaje, según decida. Puede dejar parte de él fuera o agregarle algo. Por tanto, ejerce gran poder sobre el mensaje y sobre el conocimiento de los que están después de él en la cadena (Schramm, 1995:17).

En el extremo opuesto del ciclo se encuentra la persona que recibe el mensaje (receptor), quien debe realizar la tarea de descodificar el mensaje recibido, interpretarlo y por consiguiente dar una respuesta, la que se constituye más tarde como retroalimentación. Aquí encontramos barreras tales como la falta de concentración en el hecho mismo de recepción, esto puede ser producto de factores ambientales, del estado emocional del sujeto o de la percepción que se tiene de la fuente. Además, es común que el receptor realice una evaluación prematura del contenido del mensaje, deduciendo conclusiones previas aún sin haber concluido la recepción; es también frecuente que el receptor se ocupe de preparar una respuesta antes de finalizar el mensaje por parte de la fuente.

Otro elemento que entra en juego en el receptor es la tendencia a dar demasiada importancia a detalles o elementos insignificantes del mensaje, de la fuente o de la circunstancia en que se realiza la recepción. El hecho mismo de la interpretación del mensaje puede ser un problema serio dado que puede darse el proceso de disonancia cognoscitiva y el receptor tienda a adecuar el contenido del mensaje a su propia experiencia o expectativas.

Finalmente el ciclo de la comunicación se cierra con la retroalimentación del receptor al emisor, en este sentido es importante señalar que toda conducta es comunicación, es decir, aún la falta de respuesta expresa por parte del receptor, constituye en sí una retroalimentación. Es imposible no comunicar (Watzlawick, 1976:235). Puede suceder que la retroalimentación no se realice de manera inmediata, restando oportunidad a la respuesta de quien en un inicio era la fuente y ahora se convierte en receptor.

Con todo esto, es posible regresar al ejemplo e identificar deficiencias en la comunicación antes, durante y después de suscitado el problema. En un primer momento puede identificarse un problema con el emisor y la estructuración de un mensaje incompleto ya que se asignan tareas al empleado sin señalar claramente el límite de sus atribuciones, es decir: en qué momento debe consultar a su superior. Además no se le indica la forma de dar prioridad a los diferentes clientes y los recursos con los que puede contar para agilizar situaciones críticas.

Asimismo, se observa un problema con el receptor puesto que las omisiones generan una comprensión inadecuada del empleado, quien supone y asume como cierta su capacidad para resolver cualquier situación de manera autónoma. La falta de retroalimentación en este episodio provocó en el jefe la suposición de que el subordinado sabrá resolver adecuadamente todos los problemas y cuándo consultarle, tal vez porque algunos otros empleados de mayor experiencia así lo hacen o sólo porque así lo cree sin haber sido explícito.

Puede observarse un problema en los canales utilizados para proporcionar instrucciones al subordinado, ya que no se especifica formalmente –ya sea verbalmente o por escrito– lo que se espera de él.

Durante en incidente, el jefe pierde la dimensión del problema al dar como receptor de un mensaje mayor importancia a las emociones del cliente, lo que altera su estado de ánimo y le impide estructurar un mensaje más adecuado a su propósito de resolver el problema. Ya en el diálogo con el empleado, no escucha la explicación, lo que cancela toda posibilidad de retroalimentación y de soluciones conjuntas, transmitiendo con ello un mensaje de incompetencia al empleado.

Una vez resuelto el problema, no se establece una nueva comunicación acerca del conflicto para aclarar los puntos que de inicio fallaron; esta falta de diálogo y apertura, ambos la interpretan (descodifican) de acuerdo con sus propias expectativas: el empleado espera y el jefe decide despedirlo.

Es obvio que tanto el jefe como el subordinado no conocían las dificultades que encierra establecer una comunicación abierta y en dos sentidos, que permitiera tener la información y el conocimiento de las situaciones imperantes para controlar la situación.

Este ejemplo es solo uno entre la enorme gama de problemas que la comunicación deficiente puede generar. Tomando en cuenta que el tiempo que la comunicación ocupa en las actividades gerenciales es del 29 por ciento y su incidencia en la eficacia de los gerentes es del 44 por ciento (Luthans, 1988), es evidente que cualquier

persona en una empresa, y particularmente los que ocupan posiciones de mando, ha de desarrollar una eficiente capacidad comunicativa que le permita obtener la mejor colaboración de sus trabajadores, seleccionar la información pertinente para la toma de decisiones y así incidir en la consecución de los objetivos empresariales.

Hasta aquí ha quedado manifiesto que los administradores, en el afán de mejorar su desempeño, deben reconocer cómo se da el proceso de comunicación en sus empresas y tratar de apoyar en su perfeccionamiento para evitar decisiones inadecuadas y costos innecesarios.

A primera vista, hablar de la capacidad comunicativa pareciera una facultad inherente a cualquier persona, dada por naturaleza; finalmente todos los individuos de una u otra forma transmiten ideas, sentimientos, convicciones, etcétera, pero el sentido que aquí se pretende dar es que constituye un esfuerzo deliberado y conciente para influir en los demás a través de todos los recursos al alcance, obviamente considerando el sentido ético que cualquier individuo debe imprimir a sus acciones.

No se trata sólo de comunicarse, sino de comunicarse eficientemente, salvando las barreras que ya se han comentado y logrando la respuesta adecuada del receptor.

Seguramente el lector recordará el caso del profesor que conocía mucho de su materia pero no sabía transmitirlo a los alumnos, o de ese otro que llegaba al salón de clase, llenaba el pizarrón y nadie entendía nada. O tal vez tenga presente la última vez que estuvo en una oficina pública y el empleado nunca entendió lo que necesitaba.

Efectivamente, comunicarse es inherente al ser humano, sin embargo no todos logran hacerlo adecuadamente.

Volviendo al ámbito de la organización, que un administrador tenga una capacidad comunicativa desarrollada lo situará en condiciones de realizar mejor las tareas de coordinación y dirección de sus compañeros de trabajo, así como de comprender con mayor precisión la misión, los objetivos y las estrategias dictadas por las personas que ocupen posiciones jerárquicas superiores. Básicamente pueden identificarse los siguientes aspectos que constituyen los componentes de la capacidad comunicativa:

1.- Escuchar.

Esta es una habilidad que no se cultiva adecuadamente, de hecho no existe un esfuerzo deliberado para su aprendizaje. Escuchar no resulta tan sencillo cuando se presentan barreras físicas, ambientales o psicológicas. Entre estas últimas encontramos los sentimientos que del receptor hacia el emisor del mensaje, las ideas preconcebidas respecto a un asunto, el impulso de contestar anticipadamente y la atención dispersa. Aquí se puede incluir la habilidad de leer activamente.

Escuchar tiene que pasar necesariamente por aprender a callar, tener la capacidad para concentrarse en lo que el interlocutor dice de manera verbal y no verbal, saber discriminar entre lo fundamental y lo accesorio, tener una actitud de empatía con el objeto de comprender mejor el mensaje, evitar anticipar respuestas sin que el otro haya terminado de hablar y, por supuesto, no interrumpir.

2.- Expresarse correctamente en forma verbal .

Hablar en la empresa es básico, es a través la expresión oral que se transmiten órdenes, instrucciones, datos, opiniones, decisiones. Es un hecho que La comunicación humana alcanza toda su originalidad cuando se ejerce mediante el lenguaje (Ferrer, 1997:16). Ya los griegos en la antigüedad reconocían la importancia de la palabra hablada: Tan ineludible era educar la voz, que los jóvenes tenían que aprender a hablar en público para alcanzar éxito en la vida. La capacidad de hablar bien era el logro más altamente apreciado y perseguido, el que proyectaba un nivel superior de respeto y admiración (Ibid:66).

Hablar correctamente no sólo consiste en buena oratoria, sino también en eliminar algunos obstáculos como la asintonía, entendida como las formas particulares de expresión de los diferentes grupos de individuos, asociados estos a los diversos niveles socioeconómicos o educativos. Por otra parte, es necesario hablar con objetividad, ajustándose a los hechos no a las interpretaciones personales. Asimismo es prudente hablar lo necesario, de tal suerte que se garantice la comprensión del mensaje. Una buena expresión oral tendrá como propósito generar un diálogo con el interlocutor, de tal suerte que efectivamente el proceso de comunicación sea completo al incluir la retroalimentación que el escucha pueda dar al que habla.

3.- Expresarse correctamente en forma escrita.

En gran medida la comunicación en las empresas se realiza por escrito ya que el administrador debe redactar diversos documentos, lo que demanda de él un vocabulario amplio, una excelente ortografía y sintaxis así como el desarrollo de un buen estilo al escribir. Es en esta parte donde la presentación destaca por mostrar de algún modo la personalidad de quien elabora el escrito. Desafortunadamente, con el avance de las computadoras y de los paquetes de computación, se ha dado mayor importancia a la forma que al contenido y a la calidad de la información que se vierte por escrito.

4.- Conocer y utilizar adecuadamente la comunicación verbal.

Ésta se refiere a todos aquellos comportamientos simbólicos que los seres humanos utilizan para manifestar sin palabras algún mensaje, tiene que ver con los

movimientos, las expresiones faciales, la distancia corporal y el comportamiento táctil. Cada sociedad elabora sus propios símbolos, incluso al interior de cada organización se pueden generar señales específicas que denoten un contenido particular.

El administrador debe conocer y utilizar los recursos no verbales en apoyo a los mensajes verbales y escritos que cotidianamente genera, así como saber leer la conducta no verbal de sus compañeros. Por supuesto, este saber se basa en la observación y el conocimiento más o menos profundo de las singularidades de las personas con quienes se tiene contacto.

5.- Conducir entrevistas y reuniones administrativas.

En este sentido, es pertinente que el administrador esté familiarizado con las técnicas de la entrevista y de las presentaciones, son herramientas fundamentales para el manejo de estas situaciones particulares de comunicación. En todo caso, es menester aplicar lo que ya se ha comentado de la expresión verbal, escrita y no verbal. Además debe contar con las técnicas de manejo de grupos, saber manejar la discusión, los debates y por supuesto la capacidad de reconocer sus errores.

6.- Conocer los medios de comunicación.

El avance tecnológico permite disponer de aparatos cada vez más sofisticados que apoyan o intervienen en el proceso de comunicación. Ya se puede establecer contacto visual en una conversación telefónica; es posible tener acceso a información de todo el mundo a través de internet; el manejo de datos ya no constituye un problema; los satélites permiten un gran dinamismo en las telecomunicaciones. Pero todo esto no es relevante si no se conoce o no puede ser utilizado para mejorar el intercambio entre los seres humanos y particularmente de las organizaciones y su entorno.

La capacidad comunicativa y los elementos que la facilitan deben pasar necesariamente por la consideración del otro, es decir, la comunicación se emprende para poner en común algo; para entrar en contacto con otro ser humano. La comunicación como el hecho social por excelencia debería permitir a los administradores y a cualquier persona poder establecer vínculos de solidaridad y colaboración con los demás. En las organizaciones, la comunicación debería jugar un papel fundamental en la construcción de nuevas relaciones de trabajo que permitan a los individuos ofrecer y desarrollar lo mejor de sí mismos en aras del bienestar común. Para el administrador en ejercicio de su profesión, las propias dificultades del trabajo cotidiano pueden ser el detonante para desarrollar las habilidades antes señaladas, sin embargo, éstas deben ser un objetivo claro en el proceso de formación de los nuevos administradores.

En las reflexiones que se vuelcan en torno a cuál sería el mejor perfil del administrador del siglo XXI, parece existir una gran preocupación por lo operativo, es decir, el estudiante debería adquirir el mayor número de conocimientos y herramientas que le permitan funcionar adecuadamente en una organización. Sin embargo, ante el dinamismo del conocimiento, sería necesario mantener permanentemente al profesionista en las universidades, actualizando su saber.

Considero que la formación de hoy y para el futuro debería enfocarse al desarrollo de actitudes y habilidades que permitan una adaptación activa ante los retos del nuevo milenio, esto significa que el estudiante debería estar en condiciones de conocer, analizar y explicar su realidad, en primer lugar para sobrevivir en ella y cambiarla en el sentido que considere éticamente conveniente. En este orden de ideas, desarrollar la capacidad comunicativa en los estudiantes de administración tendría que ser un propósito deliberado a través de toda su formación y para ello tendrían que revisarse tres aspectos: primeramente el plan de estudios y la orientación que cada asignatura tiene respecto de la comunicación, la práctica docente y las actividades extracurriculares.

Respecto al plan de estudios, ya sea que se piense en un administrador para el sector público o para el privado, en un empresario, en un generalista o en un especialista, es necesario para cualquiera de ellos poderse comunicar de manera efectiva, por lo que una materia específica puede ser una forma de hacer concientes a los alumnos de esta habilidad básica y sus implicaciones en el ámbito de trabajo.

La materia, que puede llamarse comunicación gerencial, tendría como propósito que el alumno conozca los procesos de comunicación en las organizaciones y las herramientas básicas para desarrollar sistemas de comunicación eficientes dentro y fuera de la organización, además de adquirir en lo personal la capacidad comunicativa. Los contenidos pueden ser:

- Importancia de la comunicación en las organizaciones
- Tipos de comunicación
- Barreras de la comunicación
- Habilidades personales para la comunicación
- Estrategias de comunicación organizacional
- Herramientas para la comunicación
- Auditoria de la comunicación organizacional

Es importante señalar que una curso de esta temática no sería suficiente, por lo que sería conveniente incorporar en otras asignaturas temas relativos a la comunicación con una orientación específica de cada campo. A manera de propuesta algunos temas pueden ser:

Administración: la comunicación en la coordinación de áreas funcionales y su vinculación con los estilos de dirección.

Psicología: el liderazgo, la motivación y el manejo de conflicto a través de los mecanismos de comunicación.

Relaciones industriales: la comunicación y su aportación a las relaciones laborales y el manejo de recursos humanos

Sociología de la organización: cultura organizacional y procesos de comunicación.

Seguramente en otras asignaturas podrían abordarse temas específicos con esta orientación. Por otra parte algunas materias podrían impartirse a manera de seminarios para facilitar la participación grupal. En cuanto a la práctica docente, considero elemental romper con el esquema de la educación tradicional en la cual el alumno es un ente pasivo respecto de su propio proceso de aprendizaje; en donde el profesor se constituye en el único orador. Es menester que todas las asignaturas tengan una orientación teórico-práctica para propiciar una mayor interacción entre el profesor y el alumno; entre la teoría y la práctica.

La actualización del personal docente tendría una importancia sustantiva en este cambio, dicha tarea tendría que facultar a los profesores básicamente para redefinirse como guías y promotores del aprendizaje, allegándoles técnicas didácticas que permitan al alumno: la participación individual; la exposición dirigida de temas específicos; el trabajo en equipo; la presentación de informes; el debate grupal; la lectura crítica; análisis y discusión de casos prácticos así como la investigación documental. Estas actividades por supuesto trasladan al docente a una posición de coordinador de actividades y lo alejan del protagonismo y el individualismo que hoy son un obstáculo para el trabajo académico.

En cuanto a las actividades extracurriculares, debería generarse una oferta más amplia y específica para los estudiantes de administración, para que sean ellos quienes definan sus necesidades particulares y los profesores puedan asistirlos. Algunas podrían ser:

Clubes de lectura: pueden programarse de acuerdo con el calendario escolar en horarios accesibles a los estudiantes con temas de interés común, relativos a los diferentes tópicos vinculados a la administración o algunos otros que puedan ser de utilidad en su formación.

Círculos de estudio: estos espacios tendrían como propósito que los mismos alumnos apoyen a sus compañeros en aquellas asignaturas que les ocasionan problemas de reprobación, podrían contar con la asesoría de profesores y los recursos materiales que la institución pueda ofrecerles.

Talleres de desarrollo gerencial: estas actividades podrían calendarizarse en espacios intertrimestrales y ser dirigidos por personas con experiencia en el ámbito empresarial, aquí se pueden destacar los problemas relativos a la práctica del administrador y generar de manera grupal soluciones viables.

Mesas redondas de estudiantes: con temas de actualidad y con expertos, los alumnos pueden verter sus puntos de vista y sus opiniones al respecto, con una orientación a la solución de problemas y a la generación de propuestas.

Prácticas profesionales: la institución podría generar convenios con organizaciones públicas y privadas para el desarrollo de proyectos específicos donde los alumnos puedan incursionar en la práctica administrativa y poner en práctica sus habilidades y conocimientos, lo que además de enriquecer su formación, pondría en práctica su capacidad comunicativa al presentar de manera verbal y por escrito los resultados de su intervención en dichas práctica.

Hasta aquí esta propuesta, que por supuesto no agota las posibilidades ni lo que puede hacerse para generar una mejor capacidad de comunicación en los estudiantes de administración. Si bien es cierto, lo antes dicho implica algunas dificultades en cuanto a programación de actividades, recursos, iniciativa, etcétera, todo ello es salvable si en el ánimo de la comunidad académica se logra sembrar la inquietud de que una mejor comunicación puede conducir al hombre a mejores condiciones de convivencia al permitir que impere el respeto a los demás y por lo tanto se imponga la tolerancia como forma de vida.

La comunicación constituye el proceso social por excelencia, permite al hombre desarrollar sus capacidades y mantener viva la comunidad, la cultura y el progreso.

Existe una necesidad imperante de mejorar la comunicación al interior de las organizaciones con el propósito de lograr los objetivos de las mismas pero sobre todo con la idea de establecer relaciones de trabajo en donde impere la tolerancia.

Ante dificultades o barreras de toda índole en el proceso de la comunicación, existe un número creciente de técnicas que permiten eliminarlas o por lo menos mantenerlas en un nivel aceptable. Es indispensable que el administrador conozca y desarrolle las habilidades necesarias para realizar con eficiencia su labor de mando.

El estudiante de administración requiere hoy desarrollar su capacidad comunicativa a través de actividades curriculares y extracurriculares que le permitan avanzar hacia formas de convivencia en el trabajo y donde se abandonen paulatinamente la dominación y el castigo para avanzar en el entendimiento y la tolerancia.³⁸

³⁸ Andrade, H. (1985), “¿Qué es la comunicación organizacional?”, Management Today, México, CECSA.

Bell, R. y J. Brunham (1996), Administración, productividad y cambio, México.

Berlo, D. (1971), El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Buenos Aires, Ateneo.

2.29. COMUNICACIONES NO VERBALES Y SU IMPACTO EN LOS MENSAJES ESCRITOS.

Este tipo de comunicación incluye los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor. El estudio de los movimientos del cuerpo ha sido llamado *Kinestesia*. Se refiere a los gestos, las configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. Es un campo relativamente nuevo y ha estado en buena parte sujeto a la conjetura y a la popularidad, más que a los hallazgos de investigación que lo apoyen. Por tanto, mientras admitimos que el movimiento del cuerpo es un segmento importante del estudio de la comunicación y el comportamiento, las conclusiones deben ser necesariamente reservadas. Reconocer esta dualidad, no impide considerar con brevedad las formas en las cuales los movimientos del cuerpo transmiten un significado. Se ha sostenido que cada movimiento del cuerpo tiene un significado y que ningún movimiento es accidental.³⁹

-
- Davis, K. y J. Newstrom (1991), *Comportamiento humano en el trabajo*. Comportamiento Organizacional, México, McGraw Hill.
- Fernández, C. y G. Kahnke (1986), *La comunicación humana: ciencia social*, México, McGraw Hill.
- _____ et. al. (1998), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.
- Ferrer, E. (1997), *Información y comunicación*, México, FCE.
- Flament, C. et. al. (1976), *Antología sobre la comunicación humana*, México, UNAM.
- Flores, S. y E. Orozco (1993), *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Trillas.
- Hampton, D. (1991), *Administración*, México, McGraw Hill.
- Koontz, H. y H. Weihrich (1994), *Administración: una perspectiva global*, México, McGraw Hill.
- Knapp, M. (1995), *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*, México, Paidós.
- Luthans, F. y R. Hudgetts (1988), *Real Managers*, Cambridge, Balinger.
- Mattelart, A. (1995), *La invención de la comunicación*, México. Siglo XXI.
- Prieto, F. (1994), *La fiesta del lenguaje*, México, Ediciones Coyoacán.
- _____ (1994), *Cultura y comunicación*, México, Ediciones Coyoacán.
- _____ (1996), *Comunicación y educación*, México, Ediciones Coyoacán.
- Schramm, W. (1982), *La ciencia de la comunicación humana*, México, Grijalbo.

³⁹ R.L. Birdwhistell, *Introduction to Kinesics* (Louisville, KY: University of Louisville Press 1960)

Si llegásemos a leer al pie de la letra las minutas de una reunión no podríamos obtener el impacto de lo que se dijo como si hubiésemos estado ahí. ¿Por qué? No existe una grabación de la comunicación no verbal. Las entonaciones o el énfasis dados a las palabras o frases se pierden. La expresión facial también transmite un mensaje que junto con las entonaciones, pueden mostrar arrogancia, agresividad, temor, timidez y otras características que nunca serían comunicadas si leyésemos la transcripción de lo que se ha dicho. La manera en que los individuos se alejan en ellos mismos, en términos de la distancia física, también tiene un significado. Lo que se considera como distancia adecuada depende de ciertas normas.

Es importante para el receptor estar alerta ante estos aspectos no verbales de la comunicación. Se deben observar las pistas no verbales como también escuchar y entender el significado literal del mensaje del emisor. En particular, debería enterarse de las contradicciones entre los mensajes. Estas contradicciones con frecuencia sugieren que “las acciones dicen más (y con mayor precisión) que las palabras o mensajes escritos”.

Las comunicaciones eficaces del empleado en compañías líderes sufren cambios drásticos.

Como hemos notado, actualmente las organizaciones de todo el mundo se están reestructurando a fin de reducir costos y mejorar la competitividad.

Un estudio reciente observó los programas de comunicación del empleado en diez compañías líderes que habían llevado a cabo exitosamente programas amplios de reestructuración.⁴⁰ Las compañías se escogieron ya que habían desarrollado la reputación de tener excelentes programas internos de comunicación. Los autores estuvieron interesados en ver si había algunos factores comunes que determinarían la eficacia de la comunicación del empleado en esas empresas. Los autores escogieron específicamente compañías que habían sufrido la reestructuración y la reorganización, ya que creyeron que el examen verdadero de la eficacia de la comunicación de una compañía era qué tan bien trabajaban en momentos del mayor cambio organizacional. Los autores encontraron ocho factores que estaban relacionados con la eficacia de las comunicaciones del empleado en estas diez compañías. Debido a que las compañías estudiadas provenían de una variedad de industrias y ambientes organizacionales, los autores propusieron que estas ocho características eran aplicables para muchos tipos de organizaciones. Los ocho factores son:

1.- El presidente ejecutivo siempre debe involucrarse en la importancia de la comunicación.

⁴⁰ M. Young y J.E. Post, “Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees”, *Organizational Dynamics*, Verano de 1993, pp. 31-43.

El factor más significativo para un programa exitoso de comunicación con los empleados, es el liderazgo del presidente ejecutivo. Él debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la empresa. Si el presidente ejecutivo está comprometido por medio de sus palabras, sus mensajes y acciones, entonces fluye al resto de la empresa. Además de la lealtad al compromiso filosófico en las comunicaciones con el empleado, el presidente debe ser un modelo habilidoso y visible en el papel de las comunicaciones y estar predispuesto a entregar mensajes clave en persona. Los presidentes en este estudio pasaron gran parte de su tiempo hablando con los empleados, respondiendo preguntas, escuchando sus preocupaciones y transmitiendo su visión de la compañía. Es sobresaliente que tendieran a hacer esto en persona. No delegaron esta tarea a otros gerentes. Al dirigir personalmente la causa de la buena comunicación, disminuyeron los temores del empleado acerca de los cambios que se estaban poniendo en práctica y sentaron el precedente para que otros gerentes los siguieran.

2.- Los gerentes asocian las acciones y las palabras.

Estrechamente relacionada con el apoyo del presidente ejecutivo y el compromiso, esta la acción gerencial. Cómo ya se hizo notar, las acciones hablan más fuerte que las palabras.

Cuando los mensajes implícitos que los gerentes envían contradicen los mensajes oficiales en la forma en que se transmiten las comunicaciones formales, los gerentes pierden credibilidad con los empleados. Los empleados escucharán lo que la gerencia tenga que decir con respecto a los cambios realizados y al lugar donde la compañía se dirige, pero estas palabras deben respetarse y respaldarse con los hechos correspondientes.

3.- Compromiso con la comunicación de dos vías.

Los programas ineficaces están dominados por la comunicación descendente. Los programas exitosos balancean la comunicación ascendente y descendente. La compañía que mostró el mayor compromiso en la comunicación de dos vías utilizó transmisiones interactivas de tv., que permitieron a los empleados hacer preguntas y conseguir respuestas de alta gerencia. Las publicaciones de las empresas tuvieron columnas de interrogantes y respuestas, y los empleados fueron alentados a hacer preguntas. La compañía desarrolló un procedimiento de quejas que procesaba las reclamaciones rápidamente. Los gerentes se entrenaron en técnicas de retroalimentación y fueron recompensados por usarlas.

4.- Énfasis en la comunicación cara a cara.

En tiempos de incertidumbre y cambio – las cuales caracterizan los mayores esfuerzos de reestructuración – los empleados tienen muchos temores y preocupaciones, los mensajes suelen ser, dependiendo del canal, excepcionales y ambiguos. La cantidad máxima de información puede transmitirse a través de una comunicación cara a cara, es decir, de alguna manera explicarle al empleado el contenido de un mensaje escrito que se comprenda como complicado para entenderse a la primera. Debido a que las firmas en este estudio sufrieron cambios significativos, sus altos ejecutivos salieron y personalmente transmitieron sus mensajes a los empleados operativos. La comunicación, imparcial, abierta, cara a cara de igual manera con los empleados presenta a los ejecutivos como gente viviente, que respira, que entiende las necesidades y preocupaciones de sus trabajadores.

5.- Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados.

La alta gerencia proporciona el gran escenario hacia donde se dirige la compañía. Los supervisores vinculan el escenario con su grupo de trabajo y con los empleados en particular. Cada gerente tiene cierta responsabilidad de asegurar que los empleados estén bien informados y de que las implicaciones de los cambios se vuelvan más específicas según como fluyan hacia abajo en la jerarquía de la empresa. La gente prefiere enterarse por su jefe de los cambios que podrían afectarlos, no de sus compañeros o de chismes. Esto requiere que la gerencia mantenga a los gerentes de nivel medio e inferior evaluando los cambios planeados.

Y esto significa que los gerentes medios e inferiores deberán compartir rápidamente su información con su grupo de trabajo a fin de minimizar la ambigüedad.

6.- El manejo de las malas noticias.

La empresa con una comunicación eficaz con los empleados no tiene miedo de enfrentar las malas noticias. De hecho, suelen tener un alto porcentaje de malas noticias en relación con las buenas. Esto no significa que estas empresas tengan más problemas; lo que sucede es que no penalizan al que trae las malas noticias. Cada vez más empresas están usando las publicaciones internas para mantener actualizados a los empleados de noticias tanto pesimistas como optimistas. Todas las empresas tendrán, en momentos, ciertas y determinadas problemáticas, la cuestión es si la gente se siente bien al comunicar esos problemas. Cuando las malas noticias se informan de manera parcial, se crea un clima en el cual la gente no teme ser honesta y las buenas noticias adquieren credibilidad.

7.- El mensaje se moldea para los receptores.

Diferentes personas en la empresa, tienen diferentes necesidades de información. Los empleados varían en el tipo de información que necesitan y en el modo en que mejor

la requieren. Los gerentes necesitan reconocer esto y diseñar el programa de comunicación de acuerdo con ello.

8.- Tratar a la comunicación como un proceso continuo

Estas empresas líderes vieron las comunicaciones con el empleado como un proceso crítico de la gerencia. Esto se ilustra mediante las cinco actividades comunes en las cuales las compañías se embarcaron.

a) *Los gerentes transmiten los fundamentos de las decisiones.* – Cuando el cambio ocurre con más frecuencia y su futuro se vuelve más incierto, los empleados quieren más saber la razón que fundamenta las decisiones y los cambios que se realizan. Los empleados esperan que la gerencia compense la diferencia entre lo que solían tener garantizado y lo que tienen ahora. Parte de ello es la información.

b) *El momento oportuno es vital.* – Es importante que los gerentes comuniquen lo que saben, cuando lo sepan. Los empleados no quieren ser tratados como niños, recibiendo la información por partes. Dar a conocer los hechos tan pronto como estén disponibles, disminuye el poder del chisme e incrementa la credibilidad de la gerencia.

c) *Comunicación continua.* – La comunicación debe de ser continua, en particular durante los períodos de cambios o crisis.

Cuando los empleados necesitan información y ésta no está llegando, regresan a los canales informales para llenar el vacío, aun si esos canales proporcionan sólo rumores sin fundamento. En aquellas empresas donde la gerencia lucha por que la información fluya en forma continua, los empleados tienden más a perdonar los errores u omisiones ocasionales.

d) *Vínculo del gran escenario con el detalle.* – La comunicación verdaderamente eficaz no ocurre hasta que los empleados entienden cómo el gran escenario los afecta a ellos y a sus trabajos.

e) *No se dicta la forma en que la gente debe sentirse acerca de las noticias.* – los empleados no quieren que se les diga la forma en que deben de interpretar y sentirse acerca del cambio. La confianza y la apertura no se incrementan con simples palabrerías o declaraciones. La respuesta en este sentido, generalmente es antagónica. Es más eficaz comunicar lo que se tenga y dejar que los empleados saquen sus propias conclusiones.

2.30. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA.

El contexto en que se desenvuelven las empresas sin duda ha cambiado. La globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados, entornos poco estables en los que la empresa está hoy, más que antes, afectada por sucesos que se producen en lugares muy alejados del planeta.

En este nuevo contexto, la comunicación adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de la empresa, su personalidad, es su activo más preciado porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que una empresa comunica no es nada más ni nada menos que lo que la empresa es, las competencias que la hacen fuerte y digna de reconocimiento. La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos.

Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa. Las empresas con mejores estándares de servicio le otorgan a la comunicación una importancia estratégica.

Se comunican internamente para motivar a sus empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización y asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos. Las comunicaciones internas colaboran a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Las comunicaciones externas tienen como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de su organización. De esta manera, los clientes satisfechos se convierten en clientes comprometidos, y a la gente comprometida le encanta hablar de sus compromisos.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe ser abierta, para comunicar con el exterior (medio); tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables y adaptados a las necesidades específicas de cada sector.

Un buen plan de comunicación, debe plantearse, al inicio, los siguientes objetivos:

- Determinación de la estrategia de comunicación.
- Definición del estilo de comunicación.
- Establecimiento de redes internas de comunicación.
- Optimización de los recursos de comunicación propios.

El plan, una vez diseñado, involucra la utilización de distintas herramientas para su puesta en marcha, que serán elegidas de acuerdo a los objetivos planteados previamente.

Las comunicaciones deben ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, deben ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la hacen “única e irrepetible”.

El desafío de las empresas modernas es comprender que la inversión en un “intangible” como son las comunicaciones devuelve beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros “contables”, ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos (tanto internos como externos) tienen de sus acciones y a transmitir los valores que constituyen su médula espinal.

Las personas nos comunicamos mediante palabras, tonos de voz, y con el cuerpo: posturas, gestos, expresiones, en un contexto determinado. Además cuando conversamos creemos que hablamos de lo mismo que los otros. Creemos que actuamos sobre la misma realidad del otro y que el otro posee las mismas referencias que nosotros. Cada uno tiene una visión única del mundo que nos rodea. Esto provoca, con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo, dinero y oportunidades. La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, después de la supervivencia.

Es asombrosa la cantidad de energía que se pierde diariamente en el mundo debido a errores de comunicación. Informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos. Y como consecuencia de todo, estas pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales, laborales y personales, procesos judiciales y hasta guerra entre naciones.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión. Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes y nos involucran a todos. Sin embargo a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia globales de las empresas. Desarrollar contextos favorables para un mejor entendimiento repercutirá sobre las personas integrantes de la empresa, mejorará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos, además de hacerla más eficaz y humana.

Es asombrosa la cantidad de energía que se pierde diariamente en el mundo debido a errores de comunicación. En las empresas no se observa claramente que la comunicación es una herramienta de gestión. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes.

En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización.

Si estamos de acuerdo en esto, podemos pensar sobre la importancia de que cada miembro de la empresa se asegure:

- Que uno dice claramente lo que quiere decir
- Que comprende de la forma más clara posible lo que quieren decir los demás
- Permitir a los demás comprender lo que quieren decir. (Que estemos de acuerdo sobre qué estamos hablando)

Una comunicación es exitosa cuando hay claridad del mensaje propio y comprensión correcta del mensaje de los otros. Si en una empresa se tienen en cuenta los aspectos

comunicacionales de las relaciones humanas se pueden evitar "cortocircuitos", fuente de desaliento y desmotivación para la tarea y transformar aún los ruidos improductivos de la comunicación informal en un sonido enriquecedor. En este camino es interesante repasar cuales son los canales habituales de la comunicación en una organización, qué permiten y cuales son sus trampas.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Y estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas, e informales, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles.

Comunicación descendente.

Permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento. Proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas.

Las trampas posibles en este nivel son los estilos autoritarios de dirección, y la creencia de que una clara comunicación pueda ser tomada como un signo de debilidad.

Ciertas dificultades también se producen en empresas de organización muy compleja, o con diferentes sedes, algunas muy alejadas de otras.

Comunicación ascendente.

Para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer que funciona y que no. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones. Permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada colaborador, percibir la magnitud de los problemas. Promueve la participación y el aporte de ideas. Genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base.

Otra dificultad muy importante en este punto es la falta de claridad en las relaciones, cuando los organigramas no están claramente definidos y la gente no sabe de quién dependen y a quién debe dirigirse.

Comunicación horizontal.

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo.

Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi sección" es más importante que las otros. También por el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento.

Casos.

Empresas, con estructuras de diferente complejidad, cantidad de personas trabajando en ella, de distintos rubros, y de funciones diversas dentro de la sociedad, pueden beneficiarse al prestar una adecuada atención a la comunicación.

Por lo universal y cotidiano de la comunicación entre personas, los aprendizajes de estas actividades son de aplicación inmediata, y los resultados se verifican en poco tiempo.

Si se consigue un funcionamiento armónico de la comunicación en una empresa u organización, esta se convierte en una herramienta invaluable para el crecimiento sostenido.

Síntesis

Etimológicamente comunicación proviene del latín y quiere decir compartir con. Aún en un mundo informatizado, sea por E-mail, internet, fax, teléfono, alrededor de un escritorio, frente a una mesa de reuniones, en un pasillo, la comunicación (el compartir con) entre las personas es el corazón de cualquier empresa u organización. Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía.

Por último, Para intentar con éxito diversos tipos de comunicación la empresa dispone de las siete "sep", que da ciertas reglas generales para cualquier programa de

comunicación, y de la técnica del índice de niebla que sirve para medir la comprensibilidad de las comunicaciones escritas. Las dos al final de cuentas nos dan una idea de cuanto son tan eficaz nuestros programas de comunicación.

I.- Las siete “ces” de la comunicación.

Credibilidad. – la comunicación ha de comenzar en un ambiente de credibilidad. Dependerá de la fuente informativa, que ha de revelar el firme propósito de ser útil al receptor. Este ha de tener confianza en el informador por considerarlo persona conocedora del tema.

Contexto. – El programa de comunicación ha de adaptarse a las realidades del medio ambiente. Los medios mecánicos sólo representan un suplemento de las palabras y actos de la vida diaria. El contexto permitirá la participación y el dialogo.

Contenido. – El mensaje ha de tener un significado para el receptor. Constituirá una revelación para él.

Claridad. – El mensaje ha de redactarse o transmitirse con sencillez. El significado de las palabras ha de ser el mismo tanto para el receptor como para el transmisor.

Continuidad y consistencia. –La comunicación es un proceso infinito. Para lograr penetración hay que practicar la repetición. Esta, si es variada, contribuye a la enseñanza de actitudes no menos que a la de hechos.

Canales de comunicación. – Deberán emplearse los establecidos. Son los que el receptor utiliza y respeta. La creación de otros nuevos es difícil. Los canales diversos tienen efectos diferentes y se emplean en fases distintas del proceso de difusión.

Capacidad de auditorio. – La comunicación tiene máxima efectividad cuando menos esfuerzo requiera del receptor. Han de incluirse ciertos factores como: disponibilidad, costumbres, capacidad para leer y conocimientos.

II.- El índice de niebla.

La comunicación administrativa escrita debe ser clara y comprensible. Para ello:

Las frases deben ser cortas; sencillas en su estructura; carentes de adjetivos innecesarios; con palabras preferentemente de una o dos sílabas; sin términos difíciles de comprender.

Para medir la comprensibilidad de las comunicaciones escritas:



Seleccionar una muestra – separar un trozo o una muestra del material escrito que se desea analizar, de 100 palabras de extensión aproximadamente. Cortarlo en la oración que termine con más proximidad (antes o después) de la centésima palabra.

Determinar el número de palabras difíciles – buscar el número de palabras difíciles subrayándolas y dividiendo el total de ellas entre la muestra.

Para cada nivel de lectores es aceptable un distinto índice de niebla, por ejemplo:

Texto	Índice de Niebla
Para obreros	5
Para empleados	12
Para jefes de oficina	15
Para profesionistas	20

3. MÉTODO.

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.

Consideramos que el enfoque de la investigación es mixto ya que se integra tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo⁴¹ y se combinan en todo el proceso de investigación donde a partir de la definición de un problema sobre el efecto que tiene la comunicación escrita para mejorar la productividad y las relaciones interpersonales dentro de la empresa

Para ello aplicamos un cuestionario con preguntas cerradas tomando en cuenta la escala tipo likert realizando un análisis estadístico de los datos de la encuesta donde obtuvimos la moda y la media para inferir sobre los resultados obtenidos y así realizar un análisis interpretativo para sí obtener conclusiones y recomendaciones más convenientes.

3.2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.

El contexto de la investigación es académico ya que los resultados se presentarán a profesores, investigadores, alumnos de una institución educativa y demás interesados este contexto es propia de esta investigación ya que es un trabajo de tesis donde se presenta un reporte de investigación donde se analizan los resultados obtenidos y la obtención de conclusiones acerca de la comunicación en las organizaciones.

3.3. HIPÓTESIS.

- La comunicación escrita Es efectiva para desarrollar mejores relaciones interpersonales dentro de la organización
- El buen uso de la comunicación escrita aumenta la productividad de los trabajadores de todos los niveles en la empresa

3.4. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES.

Variable independiente:

Comunicación: La comunicación es la esencia de una organización. Es el elemento de enlace que mantiene juntas a las diversas partes interdependientes del sistema organizacional. Sin la comunicación, no existe actividad organizada.

⁴¹ Hernández Sampieri, La metodología de la investigación pg.16

Permite que las estructuras organizacionales se desarrollen proporcionando a los individuos independientes los medios para coordinar sus actividades y alcanzar así sus objetivos comunes

Keith Davis define a la comunicación como el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas

Variables dependientes:

Productividad: “Es la cantidad de bienes que es capaz de producir un trabajador por un periodo de tiempo. Es el aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos que utiliza una empresa.”

Relaciones interpersonales: Es el vinculo que se establece entre dos o varias personas para lograr sus fines de manera común y así mejorar su eficacia dentro del grupo y así poder funcionar como un sistema bien integrado.

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

Comunicación: Reporte de problemas en la empresa (aplicación de cuestionarios al sector laboral para conocer los flujos de información y la efectividad de los medios de comunicación con que se comunican a los trabajadores).

Productividad: Revisar estándares de productividad comparando los 3 últimos años, revisando los aumentos salariales, premios, incentivos etc. aplicando un cuestionario a los trabajadores lo cual nos permitirá medir un nivel determinado de productividad.

Relaciones interpersonales: Observando la relación entre el personal de diferentes niveles aplicando un cuestionario sobre las relaciones de trabajo dentro de la empresa y la manera en que se ejerce el mando.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de un modelo de investigación es muy importante para poder someter a prueba nuestras hipótesis para efecto de esta investigación hemos seleccionado un modelo **cuasi experimental de tipo expofacto** ya que sólo pretendemos medir los efectos de una variable sobre otras. Esta investigación será de este tipo por la razón de que no manipularemos deliberamente las variables que estamos estudiando mas bien se trata de observar un fenómeno que se da en un contexto natural sin alteraciones y así conocerlos mejor para su posterior análisis e interpretación.

Además consideramos que este modelo es una herramienta muy valiosa que nos puede ayudar a formular nuevas hipótesis ya que tenemos la ventaja de analizar un contexto real y podemos generalizar datos, teorías etc.

Por ello solo mediremos los efectos de la comunicación escrita y el impacto que esta tiene en la mejora de productividad y al establecer mejores relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y así poder lograr mejor los objetivos organizacionales.

3.6. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA.

La población se compone del personal de la empresa Sandak tomando la unidad que se encuentra en : Av., Tulyehualco, Col. los Cipreses, Delg. Iztapalapa. No. 121 La muestra tendrá un tamaño de 30 personas porque consideramos que es una muestra representativa en la cual podemos inferir para obtener información confiable tomaremos en cuenta a trabajadores de diferentes niveles entre ellos se incluirán:

- Directivos.
- Empleados.
- Obreros.

Además el género y edad de las personas. Se manejarán al azar. Consideramos que para poder obtener de la información datos significativos es importante tener una muestra de 30 personas de diferente nivel a fin de que los resultados que obtengamos sean confiables para los efectos de dicha investigación.

Análisis de la muestra obtenida.

Una vez que aplicamos el cuestionario a los trabajadores de la empresa Sandak el siguiente paso fue ordenar los resultados obtenidos y las características de la muestra por lo cual obtuvimos:

Que son hombres y mujeres, representando una moda los hombres con 21 de ellos cuyas edades en promedio son de 26 años tomando la mínima de 22 años y como máxima 50 años de edad.

Podemos obtener también que existen diferentes puestos pero los que más predominan en esta muestra son puestos relacionados con producción y el área de administración. El grado de escolaridad que predomina es secundaria y licenciatura básicamente y es acorde al puesto que desempeñan. Así mismo también podemos ver que los años que lleva laborando el personal de la empresa van desde un mes hasta 25 años de antigüedad. Consideremos la tabla 1 donde se muestra detalladamente las características de la muestra.

Tabla 1. **CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.**

Sujetos	Edad	Sexo	Puesto	Años laborando	Grado de escolaridad
1	50	M	Administración	21 años	Vocacional
2	27	M	Aux. R.H	1 año	Tec. Contab.
3	31	F	Inventarista	6 años	Secretariado
4	43	F	Serv. Médico	1 y 2 meses	Licenciatura
5	31	M	Administrador	10 años	Licenciatura
6	34	M	Limpieza	6 años	Secundaria
7	26	M	Almacén	2 años	Secundaria
8	23	M	Limpieza	1 año	Primaria
9	24	M	Producción	3 años	Bachillerato
10	20	M	Producción	1 año	Secundaria
11	48	M	Gerente Adm.	5 años	Licenciatura
12	40	F	Cocinera	11 años	Secundaria
13	25	M	Producción	2 años	Secundaria
14	30	M	Almacenista	5 años	Bachillerato
15	26	M	Producción	5 años	Secundaria
16	29	F	Aux. Contab.	5 años	Carrera Técnica
17	25	M	Producción	1 año	Secundaria
18	27	F	Jfe. de Piso	2 años	Lic. Trunca
19	22	M	Almacenista	6 meses	Preparatoria
20	22	M	Bodega	1 y 6 meses	Secundaria
21	26	M	Supervisor	3 años	Preparatoria
22	23	M	Aux. Admón.	3 años	Prepa trunca
23	47	M	Maquetista	24 años	Secundaria
24	27	F	Sec. Ejecutiva	3 años	Carrera Técnica
25	28	F	Administración	4 años	Licenciatura
26	27	M	Administración	2 y 5 meses	Licenciatura
27	28	F	Investigación	5 años	Doctorado
28	28	F	Supervisor	4 años	Licenciatura
29	22	M	Mensajero	2 años	Bachillerato
30	37	M	Archivista	10 años	Secundaria

En la tabla se señala el sujeto así como la edad el sexo. El puesto que ocupan en la empresa los años laborando y el grado de escolaridad.

3.7. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Antes de definir el instrumento de recolección de datos consideramos que para este tipo de estudio es importante mencionar que para obtener información realizaremos un cuestionario 30 preguntas integrando para ello las variables que estamos estudiando (comunicación, productividad, relaciones interpersonales) con la finalidad de obtener información pertinente y confiable. Es importante definir que instrumento nos puede ayudar a recolectar los datos acerca del fenómeno que estamos

estudiando y las variables involucradas en este, y así poderlas medir cuantitativa y cualitativamente para así obtener información que nos proporcionen datos confiables para poder llegar a una conclusión acertada y también pretendemos que el instrumento sea valido para que la investigación sea significativa y realmente obtengamos buenos resultados.

Para efectos de este punto hemos revisado varios instrumentos conociendo sus ventajas y limitaciones para poder medir la comunicación lo hemos analizado cuidadosamente un instrumento desarrollado que sea útil que sea confiable y valido y una vez revisado ventajas y desventajas de diversos instrumentos.

Consideramos adecuado el escalamiento tipo **likert**⁴² consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones en las cual se le pide al sujeto que externo su reacción eligiendo uno de 5 puntos de la escala donde a cada punto se le asigna una valor numérico así se obtiene una puntuación final total y así se empiezan a evaluar en este caso lo plantearemos de la siguiente manera:

- Totalmente de acuerdo. (5)
- De acuerdo (4)
- Indeciso. (3)
- En desacuerdo (2)
- Totalmente desacuerdo. (1)

⁴² Hernández Sampieri, Fernández COLLADO, baptista lucio Metodología de la investigación . edi. Mc Graw Will
p.256-267

3.8. PROCEDIMIENTO.

En el desarrollo de la investigación realizada se contacto a las personas o sujetos para contestar una serie de preguntas relacionadas con la comunicación en relación con otras variables importantes para este estudio, nos pusimos en contacto con el Gerente de Recursos Humanos de la empresa Sandak pero nos encontramos con algunos problemas y limitaciones como:

Es importante mencionar que, la aplicación de los cuestionarios no fue realizada por los integrantes del equipo, sino que algunos representantes de la empresa Sandak se encargaron de su aplicación, por ello suponemos, que las respuestas encontradas podrían no ser muy confiables, ya que pudo haber un sesgo en la información que se requería para nuestro análisis, además de que dichos representantes, seleccionaron a los sujetos a los cuales se les aplicó el cuestionario.

También nos encontramos con cierta resistencia al cambio por parte de la empresa, ya que desde un principio no les pareció las idea o la propuesta de que se pudieran realizar mejoras en los aspectos de comunicación tratamos esta cuestión con el Gerente y le dimos a conocer la importancia que tiene el diagnostico y el cambio organizacional en la empresa ya que seguramente le será una herramienta muy útil para el logro de objetivos y metas organizacionales en la empresa .

4. RESULTADOS.

Una vez obtenido los resultados del cuestionario en la tabla 2 se presenta el resumen de los datos obtenidos de acuerdo a la escala tipo Likert donde las columnas representan las preguntas y los renglones en numero de cuestionario aplicado así como al final de cada una de estas el tratamiento estadístico correspondiente como la moda y la media las cuales analizaremos tomando en cuenta las características de los sujetos.

Tabla 2. REPRESENTACION DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

	P1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Mo da	Me dia
C1	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	4	4	5	5	5	3	1	3	4	5	3.7
C2	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3.2
C3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8
C4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	3	4	5	2	2	4	4	4	3.6
C5	5	1	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	2	1	4	4	5	5	5	1	5	5	5	4	4	4	5	3.5
C6	5	4	4	4	2	5	4	5	2	4	3	2	5	5	5	4	1	4	2	4	4	4	5	3	4	1	1	3	4	4	4	3
C7	4	4	5	4	2	4	4	3	2	2	3	4	4	5	4	5	2	2	5	4	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	4	3.5
C8	4	4	4	4	2	4	4	2	2	5	3	4	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	5	4	4	3.6
C9	4	4	4	4	2	5	5	3	2	5	4	2	3	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	3	2	1	4	2.9
C10	5	4	4	3	3	5	4	3	2	5	3	2	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	3.2
C11	5	4	4	5	5	5	2	5	3	4	3	5	5	5	5	4	1	1	3	3	3	2	1	5	3	3	2	3	5	5	5	3.1
C12	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	2	5	5	5	2	2	4	5	5	5	4	2	4	3	5	5	4	4	5	3.7
C13	5	3	4	3	2	4	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3.2
C14	4	3	4	4	2	3	3	5	5	4	3	5	3	3	3	2	2	2	4	3	5	5	5	1	5	4	3	5	5	5	5	3.3
C15	4	4	4	4	2	4	2	5	5	4	3	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3.1
C16	5	5	4	4	2	3	4	5	5	5	3	3	2	2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	3.1
C17	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	2	3	5	4	3	2	1	4	5	5	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	3.3
C18	4	4	3	4	5	5	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4.1
C19	4	5	5	5	4	4	2	5	4	4	3	4	4	5	4	5	2	1	4	4	4	5	5	1	4	5	5	5	4	5	4	3.3
C20	4	4	3	5	4	4	5	5	3	5	3	4	4	5	4	5	2	3	3	4	5	5	5	1	4	4	5	5	4	3	4	3.6
C21	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	1	5	4	3	5	4	4	4	3.7
C22	4	3	4	5	5	3	2	3	3	4	2	5	5	5	3	2	1	1	4	2	3	4	3	1	5	5	5	2	4	3	4	3.2
C23	5	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	1	4	4	5	3	2	4	3.4
C24	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	2	1	4	4	4	5	5	1	4	4	3	5	5	5	4	3.7
C25	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	1	1	5	4	4	5	5	1	4	4	4	5	5	5	5	3.6
C26	5	4	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	1	1	4	5	4	5	4	1	5	3	4	5	5	5	5	3.5
C27	4	3	4	5	4	3	4	5	3	3	2	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3.2
C28	4	5	3	5	4	2	5	4	5	4	3	2	5	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3.1
C29	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3.2
C30	5	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	1	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
Moda	5	4	4	5	2	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	5	1	5	5	4	5	4	4	4	3.3
Med	4	3.6	4	4.3	3	3.9	3.5	4	3.6	4.1	3	3.5	4	4.3	4	4	2.7	2.9	4	4.1	4.1	4.3	4	2.6	4.2	3.7	3.5	3.5	3.9	3.7	4.2	3.5

Esta tabla representa las respuestas de los cuestionarios aplicados donde se obtienen la moda y la media para su posterior análisis

4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

ANÁLISIS.

La tabla 3 contiene los datos que tomamos para nuestro análisis de resultados, los cuales provienen de la tabla 2, analizamos los cuestionarios cuya respuesta fue en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, los cuales tomamos en cuenta con base a una media igual o menor a 3.2 en el caso de los sujetos, y consideramos aquellos cuestionarios que su media está entre 2 y 3. Y que además tienen una moda entre 4 y 5, posteriormente haremos suposiciones de estas respuestas, para ello tomamos en cuenta las características del sujeto que se está analizando, así mismo podremos analizar si las características de los sujetos, influyeron en su decisión de respuesta.

Tabla 3. REPRESENTACIÓN DE CASOS EXTREMOS DE LOS CUESTIONARIOS.

Sujetos	Moda	Media	Preguntas
2	4	3.2	5, 6, 19, 24, 28, 29
6	4	3	5, 9, 12, 18, 19, 26, 27
9	4	2.9	5, 9, 12, 18, 24, 29,30
10	4	3.2	9, 12, 17, 18, 24
11	5	3.1	7, 22, 23, 24, 27
13	4	3.2	5, 17, 18, 24
15	4	3.1	5, 7, 17, 18, 24
16	5	3.1	5, 13, 14, 17, 18, 24
22	4	3.2	7, 11, 16, 20, 28
27	4	3.2	11, 17, 18, 24
28	3	3	6, 12, 17, 18
29	4	3.2	17, 18, 24
30	4	3	2, 7, 10, 15, 24

Nota: los datos de la tabla 3 fueron obtenidos de la tabla 2 donde se muestra detalladamente la contestación de los cuestionarios con sus respectivas preguntas al igual que la moda y la media de cada uno.

Analizaremos las preguntas que quizás no pudieron comprenderse y jalaron la media, también analizaremos las características de los sujetos que estuvieron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Las preguntas 1, 2, 3, 4, 8, 21, 25 y 26, no fueron consideradas para el análisis de resultados, debido a que las respuestas que se obtuvieron de ellas, no presentaron variabilidad y al parecer se comprendieron perfectamente estas preguntas, además de que confirman nuestras hipótesis planteadas.

El análisis de datos que a continuación se presentan se analizan en base a la tabla 3 donde se encuentran los casos más significativos para el análisis de los resultados obtenidos.

Respecto a la pregunta número 5, ¿la comunicación con sus compañeros ha sido la adecuada para resolver sus problemas?

Se contestó en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en los cuestionarios 2, 6, 9 13, 15 y 16, tal como se puede ver en la tabla 1 donde se encuentran las características de la muestra. Son trabajadores entre 20 y 50 años de edad, y por lo general son hombres, sus puestos difieren, entre ellos podemos encontrar: responsables en producción, limpieza, auxiliar de contabilidad y auxiliar de recursos humanos, y dichos trabajadores tienen laborando menos de 6 años en la empresa Sandak.

Posiblemente la respuesta de no estar de acuerdo puede deberse a posibles fricciones y problemas que se estén presentando entre trabajadores del mismo nivel y en la misma área de trabajo como es en el caso de los sujetos 9, 13 y 15, y esta puede ser una de las razones por las cuales en la empresa existe constante rotación y baja productividad en el área de producción, también puede influir considerablemente el nivel de estudios, el cual es básico en estos tres últimos sujetos.

Conforme a la pregunta número 6: ¿la empresa se interesa por tener una buena comunicación con usted?

Los casos que no estuvieron de acuerdo o en su total desacuerdo, son el número 2 y 28. Las características de estos sujetos son que: ocupan puestos administrativos y tienen muy poco tiempo laborando en la empresa, posiblemente en ocasiones la empresa no pone en algunos casos la debida atención para comunicar a todos los niveles de la misma forma, pero consideremos que solo son dos casos y los otros 28 casos consideran que la empresa Sandak si se preocupa por mantener una buena comunicación con ellos.

En la pregunta número 7: ¿la empresa lo mantiene bien informado sobre sus derechos?

Los casos que no estuvieron de acuerdo fueron los sujetos número 11, 15, 22 y 30. Los sujetos al contestar que la empresa no los mantiene bien informados sobre sus derechos, son empleados de diferente nivel, entre los que se encuentran: gerentes, personal administrativo, auxiliares y trabajadores del área de producción, todos ellos hombres y con un nivel de estudios muy variado.

Consideramos respecto a esto, que a veces la empresa no dispone de un escrito donde los trabajadores puedan tener libre acceso a él, y por ello creemos que los trabajadores no saben algunos aspectos básicos que consideramos es responsabilidad

de cualquier organización sea del tamaño que fuere, hacer conocer tanto los derechos y obligaciones a su personal, aunque solo sean cuatro casos en específico.

En la pregunta número 9: ¿los mensajes escritos le permiten realizar de manera efectiva su trabajo?

Los sujetos que estuvieron en desacuerdo fueron los números 6, 9 y 10, cuyas características es que son hombres entre 20 y 34 años de edad, con puestos de distinto nivel, tales como: limpieza y producción. Su nivel de escolaridad es de un nivel básico (excepto el sujeto número 9 que tiene bachillerato), pero los cuales si saben leer y escribir, por lo tanto es posible que los mensajes escritos no sean muy claros en cuanto a su contenido y lo que se pretende hacer llegar a los trabajadores o bien, puede ser que los mensajes escritos no sean objetivos y específicos, por lo que podrían ser aburridos para algunos de los trabajadores, o también podrían contener lo mismo siempre, no son modificados, lo cual no les ayuda a realizar de manera efectiva sus labores.

Con la pregunta número 11: ¿usted considera que se le comunica en la cantidad y calidad suficiente?

Son dos los sujetos que consideran que no se les comunica en la cantidad y calidad suficiente, son el número 22 y el 27, uno es hombre y la otra es mujer, uno es auxiliar de administración y ella se dedica a la investigación. Consideramos un caso extremo el hecho de considerar que existe un problema cuando solo se trata de dos personas las que consideran esto, pero si nos parece importante analizar el caso del sujeto número 27, ya que si esta persona se está dedicando a la investigación, nos parece grave que no se le comunique en la cantidad y calidad suficiente sobre lo que acontece dentro y fuera de la organización. Pues esto nos indica, que la información que recibe no es del todo acertada y de que existe un sesgo en la información de la organización hacia esta persona, e inclusive puede hacer sus investigaciones erróneas, debido a ese sesgo de información, lo cual afecta a la organización.

En la pregunta número 12: ¿cuándo hay problemas al realizar su trabajo, su jefe inmediato le comunica como podría realizarlo mejor?

Contestaron en desacuerdo, los sujetos número 6, 9, 10 y 28, cuyas características son: ocupan puestos de limpieza, producción y supervisión, tres son del sexo masculino a excepción del número 28 que es una mujer.

Puede ser que estas personas, sobre todo en estos casos en donde su labor es manual, se les dificulte a veces, la manera de poder acercarse y preguntar, o no se les da instrucciones precisas de lo que hay que realizar, lo cual es importante que se tome en cuenta, ya que si no, puede ocasionar accidentes de trabajo y mucho más en las

labores que implica manejo de máquinas y sustancias químicas que puedan representar un alto costo para los trabajadores y para la empresa en general.

En la pregunta número 13 y 14, que son: ¿cuenta la empresa con un lugar establecido donde usted reciba mensajes escritos por parte de la misma?, ¿la empresa tiene un boletín en el cual les informe?

En la tabla (3) la persona que contestó en desacuerdo en ambas preguntas fue el sujeto número 16. La cual teniendo una contestación con moda 5, en la mayoría de sus respuestas, hizo que se jalara la media a 3.1, esta persona es una mujer, el puesto que ocupa es auxiliar de contabilidad, lleva trabajando 5 años en la empresa y su nivel de escolaridad es una carrera técnica. Puede que esta persona no esté conforme con el sistema de comunicación de la empresa, no tenemos evidencias suficientes para analizar porqué esta persona no está de acuerdo o no se le ha comunicado si existe un lugar donde ella se pueda informar de manera efectiva y esta persona pueda tener claro el sistema de comunicación con que cuenta la empresa .pero sería necesario analizar este caso en particular.

En la pregunta número 17: ¿cuándo está de mal humor influye en la manera en que percibe un mensaje?

Algunos de los que contestaron en desacuerdo, fueron los sujetos número 10, 13, 15, 16, 27, 28 y 29, los cuales entendieron bien la pregunta, ya que el estar de mal humor no debe influir en la forma de percibir un mensaje, y se considera que los sentimientos no influyen en ellos para percibir un mensaje, y los 23 casos restantes consideran que si influye el hecho de estar de mal humor, al percibir un mensaje, probablemente no entendieron bien la pregunta y esa fue su forma rápida de contestar, quizás por ello se manifestaron así.

Las características de los sujetos que contestaron en desacuerdo en esta pregunta, es que son personal de producción, auxiliares de administración, un supervisor y un investigador, esto indica, que los demás no tomaron atención en cuanto a la pregunta.

En la pregunta número 18: ¿cuándo está de buen humor influye en la manera en la que percibe un mensaje?

Los sujetos que estuvieron es desacuerdo, los cuales creen que no influye el estar de buen humor, son los casos 6, 9, 10, 13, 15, 16, 27, 28 y 29. Y es correcta su interpretación, pues no debe influir si se está de buen humor o no.

La mayoría de estos sujetos tienen un nivel básico de estudios y comprendieron bien la pregunta, quizás esto nos da a entender que no se le tomó la debida atención al contestar el cuestionario.

En la pregunta número 19: ¿el supervisor o jefe inmediato es el encargado de transmitir los mensajes escritos?

Son los sujetos 2 y 6 los que contestaron en desacuerdo, ambos son personal masculino y uno de ellos tiene carrera técnica en contabilidad y el otro solo la secundaria, consideramos que no son casos que deban analizarse cuidadosamente, ya que los otros 28 casos consideran que el supervisor o jefe inmediato es el encargado de transmitir los mensajes escritos.

En la pregunta número 20: ¿la información escrita que recibe, la entiende? Ya sea que se la transmita el jefe inmediato o que usted mismo la lea.

El sujeto 22 que respondió que la información que recibe no la entiende, es una persona de 23 años de edad, hombre, auxiliar de administración, y tiene trabajando en la empresa 3 años y su nivel de estudios es de preparatoria. Posiblemente contestó así, porque no se le dan instrucciones claras y precisas sobre algunas actividades que tenga que realizar y como es auxiliar, seguramente no tenga mucha experiencia en el área y se le dificulte la información que circule referente a su trabajo.

En la pregunta número 22: ¿le gusta la forma en que le comunican los mensajes escritos?

Aquí encontramos que contestó en desacuerdo el sujeto número 11, cuyas características delatan que es un gerente en administración y tiene 5 años trabajando en la empresa, con edad de 48 años. Dudamos de la veracidad de la contestación de este sujeto, ya que ocupa un puesto administrativo, y es quien emite los mensajes, por ello seguimos diciendo que hubo un sesgo de información en las encuestas.

En la pregunta número 23: ¿cuándo ingresó a la empresa se le informó con claridad las funciones de su labor?

En esta pregunta nuevamente contestó el sujeto número 11, por lo que tampoco puede ser creíble su respuesta, ya que el cargo que ocupa requiere de mucha información sobre las funciones que se van a realizar en el desempeño del mismo.

En la pregunta número 24: ¿cuándo a usted no se le informa correctamente sobre sus deberes y derechos, cree que sería un motivo para renunciar?

Los casos que contestaron en desacuerdo son el 2, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 27, 29 y 30, quienes consideran que no es un motivo como para renunciar a su trabajo.

Lo cual es acertado, ya que no tienen porque renunciar si no se les informa claramente, en su defecto, sería pertinente que preguntaran sus deberes y derechos en lugar de renunciar.

Consideramos que los casos que no contestaron en desacuerdo, quizás no hayan comprendido la pregunta, o simplemente no le tomaron la debida atención al cuestionario y lo contestaron en forma rápida.

En la pregunta número 26: ¿la información escrita que recibe, le permite acercarse a su jefe y preguntar sobre lo que no comprenda?

La persona que estuvo en desacuerdo es la número 6, la cual se encarga de la limpieza, con 6 años dentro de la empresa, hombre y con un nivel de estudios de secundaria.

Seguramente esta persona necesita mayor información y adiestramiento sobre su actividad, aunque parezca una actividad sencilla, pero realmente no lo es, ya que probablemente tenga algunas dudas y debido a que su actividad no es compleja, existe cierta barrera que no permite establecer un canal de comunicación de abajo hacia arriba.

En la pregunta número 27: ¿la comunicación escrita es mucho mejor que la comunicación verbal, para realizar mejor su trabajo?

Los sujetos 6 y 11, contestaron en desacuerdo, uno de ellos labora en la limpieza, con seis años en la empresa, de sexo masculino y un nivel de estudios de secundaria y quizás prefiera que le comuniquen verbalmente. El otro es gerente en administración, con cinco años laborando en la empresa, este sujeto, ha contestado en otras preguntas, muy ilógicamente, quizás podríamos hasta creer, que los encargados de distribuir los cuestionarios, la hayan inventado o bien, seguramente esta persona prefiera que se le comunique verbalmente a que le den un escrito.

En la pregunta número 28: ¿la empresa le pide su opinión sobre lo que le manda por escrito?

En esta pregunta contestaron en desacuerdo los sujetos número 2 y 22, puesto que son auxiliares en recursos humanos y el otro de administración, quizás no se les pida su opinión, debido a su puesto. Pero conforme a todos los demás casos, la empresa considera importante la opinión de su personal.

En la pregunta número 29: ¿si no está de acuerdo con algo, puede manifestarlo?

Estuvieron en desacuerdo, los sujetos 2 y el 9, consideramos que a lo mejor, lo que puede existir en estos casos, es que tengan algún problema con su jefe inmediato, ya que son los únicos dos casos que se muestran en desacuerdo, y el número 2, en otra pregunta similar, ya había mostrado esta inconformidad, es por ello que si podría existir ese problema personal.

En la pregunta número 30: ¿se le pide su ayuda para resolver algún problema?

En este caso, solo contesto en desacuerdo el sujeto número 9, que es como el caso anterior, seguimos insistiendo que si pudiese ser un problema personal, pues solo esta persona contestó en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En primer lugar hay que señalar que los resultados presentados pueden tener un margen de error debido a muchas razones, puesto que en el momento de la aplicación de los cuestionarios no se nos permitió hacerlo a nosotros, la empresa nos recogió los cuestionarios y fue ella quien los aplicó, por lo cual no sabemos como se hizo la asignación de los mismos o si hubo alguna prioridad al repartirlos, es por ello que creemos que pudo haber algún sesgo en dicha forma de aplicación, puesto que pudo ser que no fue al azar la elección de las personas, además de que también la empresa pudo haber influido en la contestación de los cuestionarios, ya que a nosotros como encargados de esta investigación no se nos permitió hacer ni ver la encuesta, es por eso que los resultados que se obtuvieron no son del todo cierto.

En segundo lugar en el análisis estadístico puede haber pequeñas variaciones respecto a la obtención de medidas estadísticas como la moda y la media. Pero se tomó como medida de análisis, aquellos cuestionarios cuya media era igual o menor que 3.2, lo cual fue significativo a nuestro punto de vista, tomando en cuenta a los sujetos que contestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en esos cuestionarios que tenían la media significativa para nuestro análisis, ya también se tomó en cuenta para dicho análisis las características de tales sujetos y así poder hacer suposiciones básicas sin ser subjetivos ya que la objetividad de este trabajo de investigación lo exige, y dar así una interpretación para poder obtener nuestras conclusiones y sugerencias en relación a la comunicación conveniente para la empresa Sandak.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

- Una buena comunicación es un medio que nos ayudará a lograr metas y objetivos de la mejor manera. Por ello las empresas deben de preocuparse por tenerla y si la tienen, mejorarla constantemente esto ayudará en gran medida a establecer logros.
- Consideramos que en la empresa Sandak, la comunicación escrita si ha sido efectiva para mejorar la productividad, pero también es necesario establecer un equilibrio y complementarla con la comunicación no escrita, la cual va de la mano con esta.

- Las relaciones interpersonales entre los trabajadores, no solo del mismo nivel, sino de todos los niveles, son importantes para fortalecer los lazos individuales y que forman parte importante para establecer lazos entre individuos-organización, lo cual por medio de una comunicación efectiva, lograr lazos fuertes que no solo los unan, sino que les ayude a lograr metas y objetivos organizacionales.

- Las personas que están bien informadas logran realizar sus tareas no solo de manera eficaz, sino también de manera eficiente, además de que se sienten más comprometidos y son más participativas.

- Cuando la comunicación se da por todos los niveles, se logra establecer lazos efectivos y se puede trabajar con mayor armonía.

5.2. RECOMENDACIONES.

1.- Consideramos que la empresa debe preocuparse por tratar a cada individuo por separado, para conocerlo más a fondo (intereses, cultura, que lo motiva, etc.), y sobre todo fortalecer las relaciones entre trabajadores del mismo nivel, principalmente en el área de producción que representa un área conflictiva en la empresa. Recomendamos utilizar algún sistema de motivación para trabajadores del mismo nivel, el cual permita una mayor autoestima, mayor involucramiento de la persona con su trabajo, y así, poder evitar la rotación o una baja productividad.

2.- Recomendamos que a la hora de contratar trabajadores, se le informe claramente sobre sus derechos y obligaciones, lo que legalmente le corresponde a la empresa, para poder así evitar cuestiones como inconformidades, desconfianza o inseguridad por parte del personal, y para que este mismo se sienta contento y seguro con su trabajo. También es elemental que cuando una persona llague a la empresa, no solo se le diga una vez y ya, sino que se establezca un dialogo que permita “romper el hielo”, y así el trabajador pueda acudir a su jefe inmediato cuando tenga algún problema, de cualquier naturaleza y promueva la comunicación.

3.- Es importante que la empresa tome en cuenta que, cuando surja un comunicado, no solo se informe a unos cuantos sino que la información fluya en todos los sentidos a fin de que el personal en general, esté siendo considerado y se sienta parte importante de la empresa, para que no piense que se le está excluyendo, o que se le está escondiendo alguna información, lo cual provoca inconformidades.

4.- Sugerimos que los mensajes en el área de producción, los cuales los utilizan para motivar al personal, tales como: “Producir con calidad”, “El trabajar contento es lo mejor”, etc., consideramos que se deben de cambiar de lugar l elaborar nuevos

constantemente, si es que son funcionales, para que los trabajadores no se aburran de ver lo mismo. Pero también consideramos necesario analizar la efectividad y el impacto de los trabajadores de cada uno de los medios que se utilizan en la empresa y utilizar los más convenientes.

5.- Es importante que se propicie un clima de confianza en todos los niveles, pero sobre todo que la comunicación fluya desde abajo hacia arriba, ya que de acuerdo a las respuestas obtenidas en nuestras encuestas, es donde mayor problema existe, ya que algunos empleados no se sienten con la libertad y mucho menos con la confianza de sugerir ideas, propuestas, o de dar su opinión, o al tener dudas sobre su trabajo y acudir inmediatamente con su jefe inmediato, y esto no sucede así, es importante considerar este aspecto, puesto que el hecho de considerar a las personas involucradas, permite tomar decisiones que le permitan a la empresa sobresalir y el tener un canal abierto sobre todo a quejas y sugerencias, va a permitir mayores logros para la organización.

No solo se obtendrá reducir los costos, daños y desperdicios, sino que se logrará mayor involucramiento del personal, el cual se sentirá más comprometido a mejorar, y estará motivado, lo cual beneficiará a todos.

6.- En la empresa nos comentaron que existe ausentismo, por ello recomendamos que se utilicen teorías del aprendizaje para diseñar programas que reduzcan este problema, como por ejemplo: recompensar a los primeros diez empleados por su asistencia y puntualidad, y retribuirlos con un bono. Consideramos que este es solo una alternativa porque hay muchos mas sistemas y al mismo tiempo puede ser en elemento no solo que ofrece también la posibilidad de motivar al personal si no también a reducir la rotación y baja productividad del mismo.

7.- Como ya lo habíamos mencionado el sistema actual de la empresa Sandak nos manifestó desde un principio que creía que no se podían dar cambios en el sistema de comunicación y se negaron a la posibilidad de captar sugerencias, Pensamos que es indispensable que los gerentes estén interesados en el cambio, para actualizar su conocimiento y para establecer mejoras continuas que ayuden a crecer a la empresa ya que si se quedan estáticos llegará un momento en que no puedan avanzar por lo cual proponemos que se tome en cuenta teorías de cambio organizacional ya que estamos seguros que estas ayudarán a lograr mejoras en el sistema no solo de comunicación si no también en cualquier aspecto relacionado con la empresa.

8.- Es necesario que la comunicación sea continua, en particular durante los períodos de cambio o crisis, para que no se den rumores sin fundamento, los cuales puedan afectar la forma en que un trabajador percibe un mensaje.

9.- Es recomendable practicar en la empresa Sandak la empatía, es decir; antes de enviar un mensaje es necesario ponerse en el lugar del receptor, y preguntarse cuales son sus valores, creencias, actitudes etc.

Consideramos esto importante porque muchas veces creemos que la actitud o percepción de un individuo va a ser igual en todos los casos lo cual no es cierto y tratándose de comunicación escrita es necesario que se maneje de manera cuidadosa con un lenguaje claro y accesible a todos para que esta se de efectivamente.

Observaciones

Respecto a las preguntas 17, 18 y 24, son preguntas indirectas, por lo cual tuvimos que invertir la escala tipo Likert, ya que quizás no se comprendió del todo la pregunta. Y por ello los trabajadores respondieron de dicha manera.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- Avendaño, Cecilia; Medina, Andrés; Pinedo, José, (1996). *Liderazgo y comunicación en la organización social*. Santiago, Chile.
- Bartoli Annie. *Comunicación y Organización*. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ed Paidós, Barcelona, 1992. Pgs. 45 - 92
- Bormann Ernest, *La comunicación*. Ediciones Deusto. Impreso en España. Págs. 57 a 64, 78, 99.
- Breth Robert D.(1972) *las comunicaciones en la dirección de empresas*. Fondo educativo Interamericano, S.A. P.201-202. 211-219
- Chiavenato Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición. Ed. Mc Graw Hill. Colombia 2000. Capítulos: 1 y 2.
- Duhalt krauss Miguel F. *Técnicas de comunicación administrativa* Universidad Nacional Autónoma de México. Mexico D.F, 1974 P. 21 Y 29
- Everett y Agarwala Rekha. *La comunicación en las organizaciones*. Primera edición. Ed. Mc Graw Hill. México 1980. Cap. 1, 2, 3 y 4.
- Fernández Collado Carlos, *La comunicación humana*. Editorial Mac Graw-Hill, Págs. 3, 11 a 135 y 243.
- Flores Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*. Ed. Trillas, México. Pp. 28
- Gerald M. Golhaber. *Comunicación organizacional*. Ed. Diana, México, 1984. págs. 15 – 32, 58- 68, 217 – 239.
- Hernández Sampieri Roberto. *La metodología de la investigación* Mc Graw Hill, 3ª edición pág. todo el libro.
- Katz Daniel y Kahn Robert L., *Psicología social de las organizaciones*, México 1989, Ed. Atlas, 1970, pp. 221 - 222
- Leyton A. C. *Dinámica de las comunicaciones*. Editorial Anaya, S. A. 1971. edición Inglesa, Págs. 17 a 36, 55 a 67, 170 a 195.
- Lewin Kurt, *Principles of Topological Psychology*, Nueva York, Ed. Mc Graw Hill, 1936

- Massarick Fred, Irving R. Weschler, “*Empathy Revisited: The Process of Understanding People*” , en David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Cliffs, Ed. Prentice Hall, 1971, pp. 189 – 190.
- McFarland. *Administración de Personal*. Cap. 19: La comunicación desde la organización. Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- McGregor, Douglas M. “*Características de una organización* “ *Management Review*, colección biblioteca central, julio 1957, pg. 80.
- Ortueta. *Técnicas de Dirección de personal*. Editorial Limusa. Quinta edición, Págs. 325 a 338.
- Robbins Stephen P. *Comportamiento Organizacional* Editorial Pearson. Octava edición. Págs. 308 a 324.
- Rodríguez Sahún Tomás. *La Dirección de personal*. Ediciones Deusto, Segunda Edición, impreso en España, Págs. 43 a 48.
- Simonetti Bagnara, Franco, (1991). *Comunicación efectiva: psicología de la comunicación humana*. Universidad Católica de Chile. Dirección de Educación a Distancia.
- Spencer Herbert, *Autobiografía*, México 1982, Ed. McMillan, Vol. II, pag. 56
- Tolela Myers Michelle, Myers Gail. *Administración mediante la comunicación*. Trinity University. Mc Graw-Hill 1985 p.7-8
- Watzlawick, Paul. *Teoría de la comunicación humana* 1986 Barcelona Edi. Herder p 17
- W. Werther; Keith Davis. *Administración de Personal y recursos humanos*. Cap. 15: La comunicación en la organización. Mc Graw-Hill, México, 1992.
- Wright Charles R.. *La comunicación*. Biblioteca del hombre contemporáneo. Ed. Paidós. Sexta reimpresión, México 1980. Pp 17 – 19.
- ONU. *Sistemas modernos de gestión e información para la Administración Pública en los países en desarrollo*. Nueva York, 1985. pp. 15 –25.
- E. J. Miller, A. K. Rice, *System of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*, Londres, Tavistock, 1967, pag. 3.

7. ANEXO.

24/Julio/01

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre la efectividad de la comunicación entre los miembros de una organización y es para fines académicos.

Le agradecemos de antemano su cooperación y le pedimos de la manera más atenta que conteste las siguientes preguntas.

Datos generales.

Edad:____ sexo: femenino----- masculino-----

Puesto:_____

Años trabajando en la empresa:_____

Salario percibido mensualmente

Menos de \$1000 pesos

Entre \$1000 y \$2000 pesos

Mas de \$2000 pesos

Grado de escolaridad:_____

INDICACIONES: MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE, EN FUNCIÓN DE LA SIGUIENTE ESCALA.

a) **Totalmente de acuerdo.**

b) **De acuerdo.**

c) **Indeciso.**

d) **En desacuerdo.**

e) **Totalmente en desacuerdo.**

1. ¿Cree que la comunicación es básica para desarrollar mejores relaciones dentro de la empresa? a() b() c() d() e()
2. ¿La empresa acostumbra comunicarse con usted en forma verbal? a() b() c() d() e()
3. ¿La empresa acostumbra comunicarse con usted en forma escrita? a() b() c() d() e()
4. ¿La comunicación con su superior inmediato ha sido la adecuada para resolver sus problemas? a() b() c() d() e()
5. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo ha sido la adecuada para poder trabajar sin inconvenientes? a() b() c() d() e()
6. ¿La empresa se interesa por tener una buena comunicación con usted? a() b() c() d() e()
7. ¿La empresa lo mantiene bien informado sobre sus derechos? a() b() c() d() e()
8. ¿La empresa lo mantiene bien informado sobre sus obligaciones? a() b() c() d() e()
9. ¿Los mensajes escritos dentro de su área de trabajo le permiten poder realizar mejor su trabajo? a() b() c() d() e()
10. ¿Siempre entiende los mensajes escritos que circulan dentro de la empresa? a() b() c() d() e()

-
11. ¿Usted considera que se le comunica en cantidad y calidad suficiente?
a() b() c() d() e()
12. ¿Cuándo hay problemas al realizar su trabajo, su jefe inmediato le comunica como podría realizarlo mejor?
a() b() c() d() e()
13. ¿Cuenta la empresa con un lugar establecido donde usted reciba mensajes escritos por parte de la misma?
a() b() c() d() e()
14. ¿La empresa tiene un boletín en el cual les informe?
a() b() c() d() e()
15. ¿Se le entrega personalmente ese boletín, si es que existe?
a() b() c() d() e()
16. ¿O lo recoge en un lugar determinado?
a() b() c() d() e()
17. ¿Cuándo está de mal humor, influye en la forma en que percibe un mensaje?
a() b() c() d() e()
18. ¿Cuándo está de buen humor, influye en la forma en que percibe un mensaje?
a() b() c() d() e()
19. ¿El supervisor o jefe inmediato es el encargado de transmitirle los mensajes escritos?
a() b() c() d() e()
20. ¿La información escrita que recibe la entiende? Ya sea que se la transmita el jefe inmediato o que usted mismo la lea.
a() b() c() d() e()
21. ¿Recibe información escrita con frecuencia?
a() b() c() d() e()
22. ¿Le gusta la forma en que le comunican sus mensajes escritos?
a() b() c() d() e()
23. ¿Cuando ingresó a la empresa se le informó con claridad las funciones de su labor?
a() b() c() d() e()
24. ¿Cuándo a usted no se le informa correctamente sobre sus deberes y derechos, cree que sería un motivo para renunciar?
a() b() c() d() e()
25. ¿Hay una buena comunicación con su jefe inmediato?
a() b() c() d() e()
26. ¿La información escrita que recibe, le permite acercarse a su jefe y preguntar sobre lo que no comprenda?
a() b() c() d() e()
27. ¿La comunicación escrita es mucho mejor que la comunicación verbal, para realizar mejor su trabajo?
a() b() c() d() e()
28. ¿La empresa le pide su opinión sobre lo que le manda por escrito?
a() b() c() d() e()
29. ¿Si no está de acuerdo con algo, puede manifestarlo?
a() b() c() d() e()
30. ¿Se le pide su ayuda para resolver algún problema?
a() b() c() d() e()
-