



Comportamiento organizacional

La dinámica del éxito en las organizaciones

Segunda edición

Idalberto Chiavenato

Mc
Graw
Hill

Comportamiento organizacional

La dinámica del éxito en las organizaciones

Segunda edición

IDALBERTO CHIAVENATO

Revisión técnica:
Martha Patricia Guzmán Brito
*Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey
Campus Ciudad de México*



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • LONDRES
MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN FRANCISCO • SAN JUAN
SAN LUIS • SANTIAGO • SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Coordinadora editorial: Marcela Rocha Martínez
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Pilar Mascaró Sacristán

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
La dinámica del éxito en las organizaciones
Segunda edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2009, respecto a la primera edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN-13: 978-970-10-6876-2

ISBN-10: 970-10-6876-9

All rights reserved

0123456789

08765432109

Impreso en México

Printed in Mexico

CAPÍTULO 11

COMUNICACIÓN

Objetivos de aprendizaje

- Presentar la comunicación como uno de los principales medios para la cohesión y la integración de las organizaciones.
- Describir el proceso de comunicación y sus características sistémicas.
- Explicar la diferencia entre datos, información y comunicación.
- Resumir las funciones de la comunicación.
- Explicar las barreras a la comunicación y cómo superarlas.
- Exponer la comunicación organizacional y sus canales.
- Explicar las condiciones para mejorar la comunicación organizacional.

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas

interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo. Cuando no hay comunicación, las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre sí. Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación.

Cuando uno estudia la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento dentro de las organizaciones, la comunicación es el primer objeto de análisis. Es un área en la que cualquier persona puede lograr avances para ser más eficiente y mejorar sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el punto donde se presenta la mayoría de los malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema.

La sociedad de la información

Vivimos en una sociedad basada en la información. Los datos organizados significativos conducen a la información, entendida como el proceso que organiza la acción. Cuando los datos provocan que los receptores emprendan una acción es porque aquéllos se han convertido en información. Los economistas consideran que la información sirve para reducir o eliminar la incertidumbre en las decisiones públicas o privadas. Los administradores piensan que la información es un insumo del proceso de toma de decisiones y además evalúan las acciones que origina. En ambos casos, la información es un recurso que agrega valor a los procesos y a los productos.¹

En la era industrial, los administradores dedicaban todo su tiempo a buscar información sobre operaciones pasadas para entenderlas y controlarlas mejor. Casi siempre la información les llegaba mucho después de las operaciones, y la planeación consistía en extrapolar los acontecimientos pasados y hacer algunas correcciones. En la era de la comunicación, la información sobre las operaciones es inmediata y se presenta en tiempo real. A diferencia de lo que ocurría antes, ahora la información es tanta que el proceso se ha invertido y, dado el enorme volumen de información disponible, los administradores están saturados de ella; ya no deben buscarla, sino seleccionar aquella que sea relevante para sus decisiones. Gracias a la tecnología de la información, las organizaciones pueden disponer inmediatamente de información acerca de sus operaciones, clientes, proveedores, miembros y, sobre todo, de sus competidores. Bill Gates dice que la información es algo que una persona desea saber y por lo cual está dispuesta a pagar. La información no es tangible ni mensurable, pero es un producto valioso en el mundo contemporáneo porque proporciona poder. El control de la información es una aspiración de los gobiernos, las empresas y las personas.² Drucker³ va más allá y argumenta que en la era de la comunicación el conocimiento se ha convertido en el recurso que garantiza agregar mayor valor en la organización, en el factor de producción decisivo, y ha sustituido al capital, la tierra y el trabajo. Estamos llegando a la sociedad del conocimiento. El conocimiento es una forma organizada de informaciones consolidadas por la mente humana o por medio de los mecanismos cognitivos de la inteligencia, la memoria y la atención.⁴

▲ DATOS, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ⁵

Existen tres conceptos fundamentales para comprender la comunicación:

El dato es un registro o anotación de un hecho o un acontecimiento determinado. Un banco de datos es un medio para acumular y almacenar conjuntos de datos para combinarlos o procesarlos. Los datos en sí carecen de sentido o significado, porque en realidad son grupos de símbolos

no aleatorios que representan cantidades, acciones, cosas, etc. Cuando un conjunto de datos tiene un significado (números que forman una fecha o letras que integran una frase) constituye una información.

Los números 16, 01 y 46 son simples datos, sin significado alguno, pero cuando se juntan significan una información: la fecha de nacimiento de una persona. El significado redu-

ce la incertidumbre y permite el conocimiento de algo. La información implica un proceso de reducción de la incertidumbre. En el lenguaje popular, la idea de información está ligada a la novedad y la utilidad, porque la información es el conocimiento disponible para usarlo de inmediato y que permite orientar la acción, pues reduce el margen de incertidumbre sobre las decisiones cotidianas. A medida que la sociedad se vuelve más avanzada y compleja, aumenta la importancia de disponer de información amplia y variada. Desde el punto de vista científico, información es todo aquello que desempeña una labor lógica que orienta a la persona en el mundo que la rodea. La información, en cierta manera, organiza el comportamiento de la persona en relación con su entorno. La información se obtiene por medio de los órganos sensoriales mediante un mecanismo llamado percepción, y el sistema nervioso la transporta al cerebro humano, donde es procesada.

La *comunicación* es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Más aún, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas. Así, comunicación no sólo significa enviar información o mensajes, sino hacer que éstos sean comunes entre las personas involucradas. La diferencia entre sólo enviar y compartir es crucial para una comunicación eficaz. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. La información sólo transmitida, pero no recibida ni comprendida, no ha sido comunicada. Comunicar algo significa hacer común, a una o más personas, una información o un mensaje. •

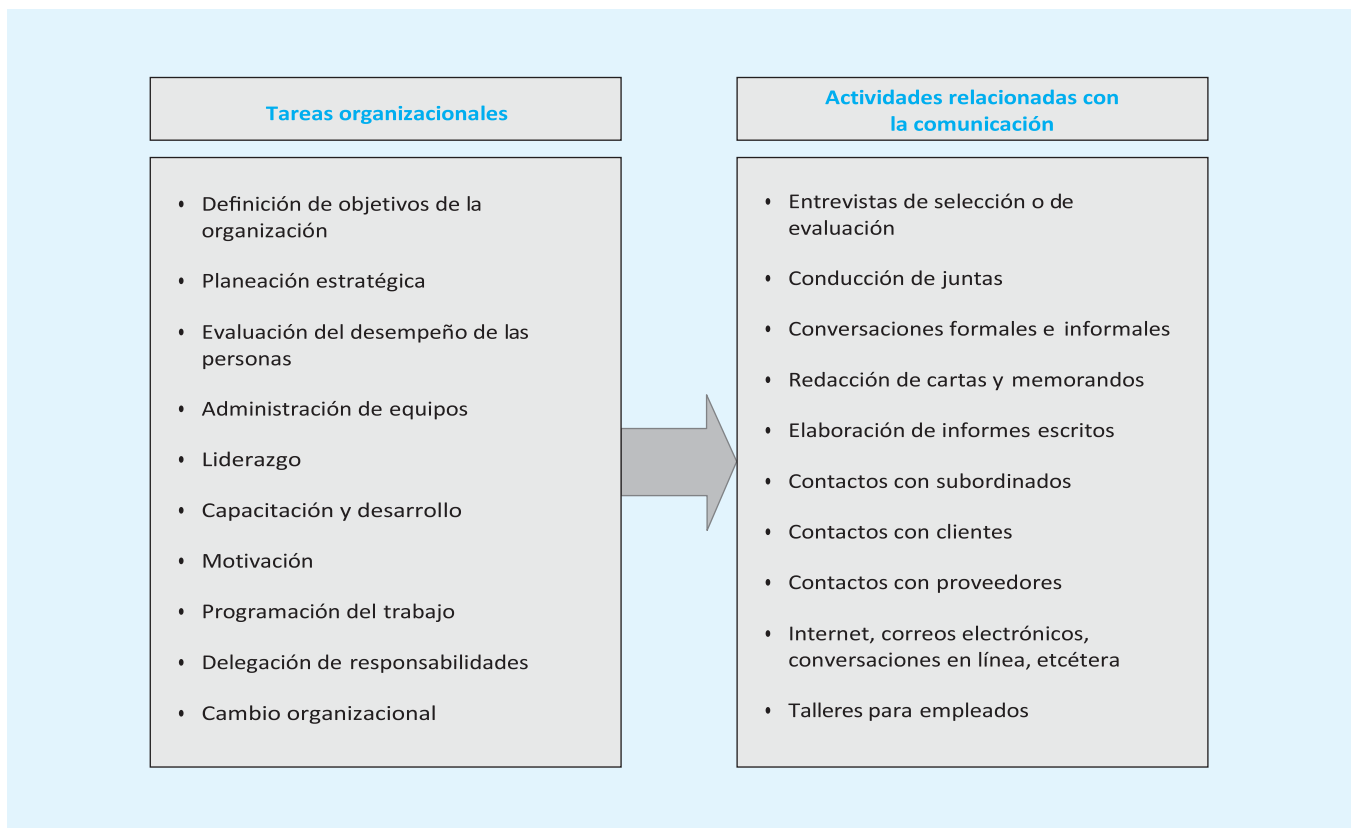


Figura 11.1 Tareas organizacionales que exigen actividades de comunicación.

Concepto de comunicación

En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organiza-

ción. A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

La palabra comunicación proviene del latín *communitio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas.

Funciones de la comunicación

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro

CUADRO 11.1 *Varios conceptos de comunicación*

- Significa transmitir mensajes y comprenderlos.⁶
- Es la transmisión de información de una persona a otra.⁷
- Suele describirse como el flujo de mensajes por un canal, del emisor al receptor. El receptor puede responder con un mensaje (realimentación). En algún punto se puede presentar ruido (algo que afecta el proceso y limita la eficacia de la comunicación).
- Comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer.⁸
- La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las entidades intercambian información y establecen un entendimiento común.⁹

funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información:¹⁰

1. *Control.* La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.
2. *Motivación.* La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
3. *Expresión de emociones.* La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
4. *Información.* La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.¹¹

Para que la comunicación en la organización tenga éxito, ésta debe administrar varios aspectos relativos al constante intercambio de significados, por ejemplo:

1. *Administrar la atención.* Significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno. Es el primer paso para que las personas puedan enviar y recibir mejor información y consolidar la situación de la organización o facilitar el cambio de comportamientos.
2. *Administrar el significado.* Significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en la organización tengan sentido no sólo para quien los emite, sino sobre todo para quien los recibe. Esto tiene que ver con la creación de consonancia y de consistencia dentro de la organización.
3. *Administrar la confianza.* Significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que haya confianza en la organización y que las personas se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización.

El lenguaje o la simbología que utiliza la organización para construir su universo interno de convivencia y comunicación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se debe construir con base en la consonancia y la congruencia, de modo que los mensajes tengan un sentido claro y unívoco para todas las personas.
2. Las personas deben recibirla y entenderla con facilidad. Se debe usar un lenguaje estimulante que incentive la participación y el compromiso por medio del reconocimiento, las oportunidades y la participación.
3. Se debe desarrollar mediante un proceso de comunicación incluyente, no cerrado ni amenazador. Toda comunicación debe ser amigable, abierta y espontánea.

Así, los mecanismos de la comunicación interna deben desarrollarse mediante un proceso de comunicación que asegure:¹²

1. Planteamientos espontáneos que no sean amenazadores.
2. Mensajes que tengan sentido y que las personas puedan entender e interiorizar.
3. Uso de un lenguaje que cuestione, pero que no juzgue ni evalúe.
4. Posturas asertivas pero no agresivas, francas pero no groseras, abiertas y flexibles.

El proceso de comunicación

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver¹³ y del de Schramm,¹⁴ quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor,

quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra.¹⁵ Así, el proceso de comunicación tiene siete partes, como muestra la figura 11.2.

1. *Fuente.* Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. Cuando gesticulamos, movemos los brazos o usamos expresiones faciales. El código o grupo de símbolos que usamos para transmitir significados afecta el mensaje. Para ser transmitido, cada mensaje debe tener un contenido y un código.
2. *Codificación.* Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.
3. *Canal.* Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos. El menú de opciones para escoger el mejor vehículo para cada mensaje nunca antes fue tan grande y variado. El vehículo puede ser un

▲ LA DISFUNCIONALIDAD DE LAS COMUNICACIONES JERÁRQUICAS

Jan Carlzon, el director ejecutivo que mediante la mejora de los intermediarios sólo son mensajeros que cambian las normas de calidad transformó SAS Airlines en una empresa líder en la aviación comercial, suele hablar de las decisiones tomadas en la cúspide de la pirámide organizacional por otras más simples. No obstante, la incapacidad de las disfunciones de la comunicación entre jerarquías para tomar decisiones propias dentro de cada ámbito de administrativas. Comenta que la tarea de la alta gerencia es controlar todas las decisiones necesarias para los subordinados y transmitir información correcta a los interesados. El enorme número de decisiones que se toman es el principal problema de la jerarquía organizacional. A fin de evitar las distorsiones que se presentan que los ejecutivos deben tomar ocupa todo su tiempo y cuando se comunican las decisiones laborales a los niveles requiere que los escalafones intermedios (los gerentes) más bajos se deben redefinir el diseño organizacional y los transmitan esas decisiones a lo largo y ancho de toda la sistemas de comunicación. Se trata de eliminar la ocultación, empresa. Así, un gran número de personas en los niveles la simulación y la duplicidad, que caracterizan la medios de la administración convierte las decisiones de la comunicación jerárquica, burocrática y autoritaria. De lo cúpula en instrucciones, reglas, políticas y órdenes para contrario, la buena voluntad del director ejecutivo se perderá las personas que están en la base de la organización. Es- entre los meandros de la burocracia. ●

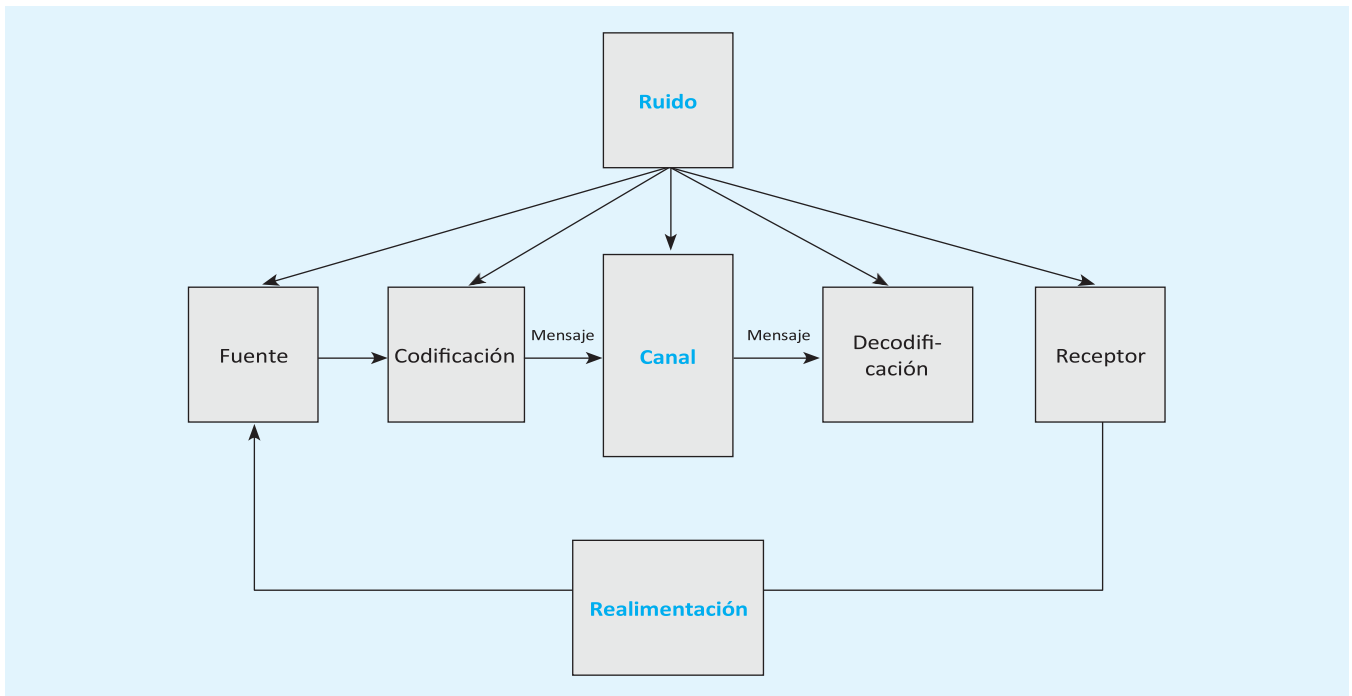


Figura 11.2 El proceso de comunicación.

discurso, que utiliza la audición; un documento escrito, que utiliza la vista o el tacto, o la comunicación no verbal, que utiliza los sentidos básicos. El fax, el correo electrónico, la internet y el teléfono celular, entre otras tecnologías, han tenido enormes repercusiones en las comunicaciones. El canal puede ser formal, cuando la organización lo selecciona para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de sus miembros y siguen la cadena de mando que existe dentro de la organización, o puede ser informal, como las redes sociales o personales, que son espontáneas y no tienen relación alguna con la organización.

4. **Decodificación.** Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a las del emisor. Al igual que el emisor, el receptor tiene limitaciones en sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural. Así como el emisor debe tener habilidades para hablar o escribir, el receptor también debe tenerlas para escuchar

o leer. El conocimiento, las actitudes y la formación cultural de una persona influyen en su capacidad para emitir y recibir mensajes.

5. **Receptor.** Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.
6. **Realimentación.** La línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o *feedback*, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La realimentación indica si el mensaje fue comprendido.¹⁶ Por lo mismo, se dice que la comunicación eficaz es la que funciona en una doble vía, es decir, del emisor al receptor y de regreso para confirmar la recepción y el significado del mensaje. En el fondo, la realimentación es la reacción del destinatario al mensaje enviado. El emisor puede utilizar la realimentación para asegurar una comunicación exitosa. Si la reacción del destinatario es incorrecta, el emisor puede llegar a la conclusión de que la comunicación no tuvo éxito y el mensaje no fue transmitido en forma adecuada. La realimentación puede ser verbal o no verbal.

7. *Ruido*. Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

El proceso de comunicación, como lo concibieron inicialmente Shannon y Weaver, puede analizarse en términos matemáticos, pero no desde un punto de vista determinístico, sino probabilístico, pues no toda señal emitida por la fuente de información recorre todo el proceso y llega intacta a su destino. La señal puede sufrir ampliaciones o desviaciones. La exageración es un ejemplo típico de comunicación distorsionada, ampliada y con frecuencia desviada. En un sistema de comunicación, todos los errores o las distorsiones pueden incluirse en el concepto de ruido. Una información ambigua o que conduce al error contiene ruidos. En una conversación telefónica, por ejemplo, un entorno ruidoso, inter-

ferencias, cruce de líneas, interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor provocan ruidos. De ahí la necesidad de recurrir a la repetición (redundancia) para superar el ruido. Dado que todo proceso de comunicación funciona como un sistema abierto es común que se presente cierta cantidad de ruido, entendido como una perturbación indeseable que tiende a distorsionar o alterar en forma imprevisible el mensaje transmitido. En general, se dice que el ruido es toda perturbación interna del sistema, mientras que una interferencia es toda perturbación externa que proviene del entorno.

El proceso de comunicación es sistémico, porque cada etapa constituye un subsistema o una parte integral del conjunto. La influencia en un subsistema cualquiera que afecta el funcionamiento de todo el sistema. En la práctica, se considera que la comunicación debe ser un proceso de doble vía para que sea eficaz. Esto significa

Sistema	Sistema telefónico	Puerta automática	Televisión
Fuente	Voz humana.	Afluencia de personas que bloquean un rayo de luz delante de la puerta.	Programa de televisión que será transmitido.
Transmisor	Teléfono.	Celda fotoeléctrica y circuitos eléctricos auxiliares.	Cámara, transmisor y antena transmisora.
Canal	Red de hilos conductores que unen un aparato a otro.	Hilo que conduce al solenoide que mueve la puerta automática.	Espacio libre.
Receptor	Otro teléfono.	Mecanismo del solenoide de la puerta.	Antena receptora y televisor.
Destino	Oído humano.	Puerta automática.	Espectador.
Ruido	Estática, líneas cruzadas, ruidos, interferencias.	Mal funcionamiento de los dispositivos eléctricos.	Estática, interferencia, chubascos, mal funcionamiento de los componentes.

Figura 11.3 Ejemplos de procesos de comunicación.¹⁷

▲ LA CONFUSIÓN SOBRE EL ECLIPSE DE SOL

Toda comunicación está expuesta a distorsiones, omisiones y exageraciones. Veamos un ejemplo.

El coronel se dirige al mayor: “Mañana a las 9 horas, habrá un eclipse de Sol, algo que no ocurre todos los días. Prepare a los hombres para que salgan al patio en uniformes de ejercicio y vean este raro fenómeno, que yo les explicaré. Si lloviera, no podremos ver nada; en tal caso, llévelos al gimnasio.”

El mayor se dirige al capitán: “Por orden del coronel, mañana a las 9 horas habrá un eclipse de Sol. Si lloviera, usted no lo podrá ver desde el patio. Portanto, en uniforme de ejercicio, el eclipse tendrá lugar en el gimnasio, algo que no ocurre todos los días.”

El capitán habla con el teniente: “Por orden del coronel, en uniforme de ejercicio, mañana a las 9 horas, la inaugu-

ración del eclipse de Sol tendrá lugar en el gimnasio. El coronel dará la orden de que llueva, algo que no ocurre todos los días.”

El teniente se dirige al sargento: “Mañana a las 9 horas, en uniforme de ejercicio, el coronel eclipsará el Sol en el gimnasio, si fuera un día bonito, pero si lloviera lo hará en el patio, algo que no ocurre todos los días.”

El sargento habla con el cabo: “Mañana a las 9 horas ocurrirá el eclipse del coronel en uniforme de ejercicio a causa del Sol. Si lloviera en el patio, algo que no ocurre todos los días, ustedes se dispersarán en el patio.”

Un soldado a otro: “Mañana, si lloviera, parece que el Sol va a eclipsar al coronel en el gimnasio. Es una pena que eso no ocurra todos los días.” ●

que la comunicación es un proceso que recorre dos caminos: de la fuente o emisor al destino, y viceversa, es decir, el destinatario debe asumir la función de la fuente para reproducir el estímulo que recibe y así comprender el significado original. La comunicación eficaz ocurre cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega

un significado que se aproxima a la información o la idea que la fuente quiso transmitir.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado.

Comunicación eficiente	Comunicación eficaz
<ul style="list-style-type: none"> • El emisor habla bien. • El transmisor funciona bien. • El canal no tiene ruido. • El canal es el medio más apropiado. • El mensaje es claro, objetivo y unívoco. • El receptor funciona bien. • El destinatario oye bien. • No hay ruidos ni interferencias internas o externas. • La relación entre el emisor y el destinatario es buena. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mensaje es claro, objetivo y unívoco. • El significado es consonante y congruente. • El destinatario comprende el mensaje. • La comunicación se completa. • El mensaje se vuelve común para las dos partes. • El destinatario proporciona realimentación al emisor al indicarle que ha comprendido perfectamente el mensaje enviado. • El significado del mensaje es el mismo para el emisor y el destinatario. • El mensaje transmitido produce una consecuencia.

Figura 11.4 La eficiencia y la eficacia en la comunicación.¹⁸

Comunicación humana

Pese al progreso de la tecnología, la comunicación humana sigue siendo limitada y está sujeta a interferencias y turbulencias. Los mecanismos humanos para enviar y recibir mensajes son los mismos que usaron nuestros ancestros. Las diferencias individuales, los rasgos de personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y las limitaciones humanas influyen enormemente en la capacidad de comunicación humana. La subjetividad es enorme.

En la comunicación interpersonal, el proceso es evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas. El contexto psicológico funciona como un filtro codificador que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Este filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajusta a ese sistema o que puede amenazarlo (disonante). Hay una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como mecanismo de defensa y bloquea la información que no es deseada o relevante. Esta defensa puede perjudicar tanto el envío como la recepción de la información y también aniquilar la realimentación de información. Son los lentes a través de los cuales las personas ven e interpretan el mundo

exterior. Existe una fuerte relación entre la cognición, la percepción y la motivación. Lo que dos personas se comunican está determinado por su percepción de sí mismas y del otro. La idea de comunicación está íntimamente relacionada con las percepciones y las motivaciones de la fuente (emisor) y del destinatario, dentro del contexto de cada situación.

Como se dijo, el proceso de comunicación está íntimamente relacionado con el sistema cognitivo de cada persona. La cognición (o conocimiento) se refiere a aquello que las personas saben sobre sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y experiencias psicológicas, y está influido por las características de la personalidad, su estructura física y biológica, y el entorno físico y social que la envuelve.¹⁹ Sus acciones se basan en lo que piensa, cree y siente. El sistema cognitivo funciona como una pauta de referencia (el campo psicológico) que filtra o amplifica las comunicaciones de las personas con su entorno.

Las personas interpretan el mismo mensaje de maneras diferentes, tanto la fuente como el destinatario, lo que genera variaciones en los procesos de codificación y decodificación. Éste es el denominador común de la comunicación. Cada quien tiene sus propias pautas de referencia, que no siempre son equivalentes o congruentes. Al codificar el mensaje, la fuente dispone de un sistema cognitivo, perceptivo y motivacional específico que ejerce una gran influencia en su manera de comunicar. Y lo mismo sucede con el destinatario. La figura anterior nos da una idea de la complejidad de la comunicación interpersonal, que es un proceso muy subjetivo, por lo que existen disonancias. El aparato de comunicación de las personas está compuesto por los siguientes elementos:²⁰

1. *Órganos sensoriales.* Son los receptores de los estímulos que provienen del entorno, o sea, la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. Reciben las sensaciones, que son codificadas en forma de percepciones de los fenómenos ambientales.
2. *Órganos efectores.* Son los transmisores de los mensajes hacia el entorno: el lenguaje humano, hablado o escrito, los gestos, la mímica, las expresiones faciales o corporales, etcétera.

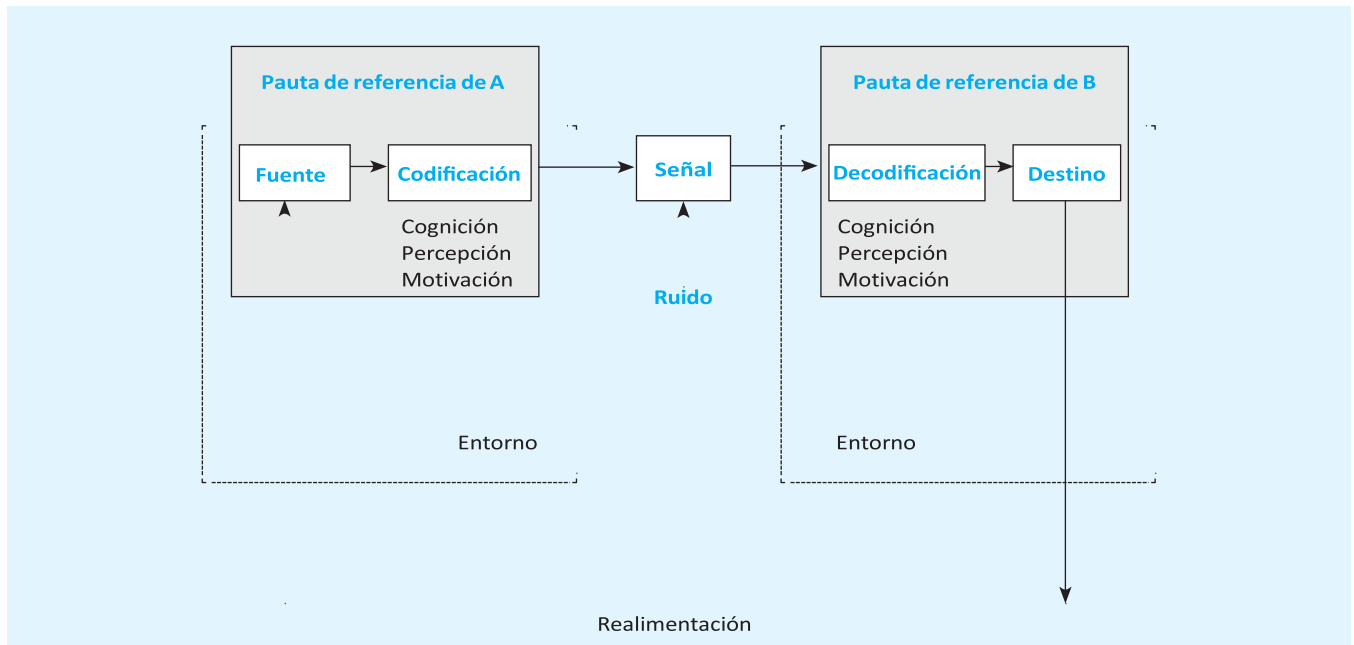


Figura 11.5 Pautas personales de referencia en la comunicación humana.²¹

▲ IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La comprensión errónea de algunas palabras puede significar la diferencia entre la vida y la muerte. Esto es justo lo que ocurre en el transporte aéreo. El peor desastre de la historia de la aviación ocurrió en 1977 en Tenerife, Islas Canarias. Un día en que caía una fuerte nevada, el capitán de un avión de KLM entendió que la torre de control de tráfico aéreo había autorizado el despegue de su nave, pero sólo había transmitido algunas instrucciones para el despegue. Tanto el capitán, holandés, como el controlador de tráfico aéreo, español, hablaban en inglés. La confusión se debió a diferencias de pronunciación o al uso incorrecto de la terminología. El enorme Boeing 747 de KLM chocó contra otro avión igual de PanAm que estaba aterrizando. Fue una catástrofe infernal: 583 personas murieron. Esto demuestra que las fallas de comunicación pueden tener consecuencias fatales. •

3. *Centro de comunicación.* Es el punto de origen y de destino de todos los mensajes. El cerebro y el sistema nervioso no funcionan como un sistema lógico, sino como un campo psicológico. La comunicación humana es contingente, porque está sujeta a la pauta de re-

ferencia de cada persona, que es su propio campo de experiencia. El campo de experiencia funciona como un potente filtro que está compuesto por los sistemas cognitivo y emocional, que someten todos los mensajes al modo de comprensión y de interpretación de la persona.

Factores de persuasión de la fuente

Las personas enfrentan un constante bombardeo de intentos por cambiar sus actitudes o puntos de vista. Algunos factores de persuasión están en la fuente. La persuasión suele ser exitosa cuando la fuente tiene gran credibilidad,²² la cual se consigue gracias a la competencia y la confiabilidad. A fin de reflejar competencia, las personas suelen hacer gala de diplomas, entrenamiento, experiencia o amplios conocimientos sobre determinado asunto. La competencia es una fuerte ventaja, pero la confiabilidad es aún más importante. La simpatía también aumenta la eficiencia de una fuente persuasiva. Por otra parte, las personas responden mejor a fuentes con las que comparte ciertas similitudes. La publicidad muestra la importancia de la fuente: muchas empresas gastan fortunas para que un portavoz ideal, como un artista, un actor o un ejecutivo, transmita su mensaje.

Factores de persuasión del mensaje

Para que un mensaje sea persuasivo debe estar fundado en argumentos bilaterales, de las dos partes en cuestión, y no en presentaciones unilaterales. Cuando uno presenta una opinión debe utilizar todos los argumentos posibles. Además, la repetición de un mensaje puede ser una estrategia eficiente. El efecto de validación se refiere al hecho de descubrir que la simple repetición de una afirmación provoca que ésta sea percibida como más válida o verdadera. No importa si la afirmación es cierta o no, porque si es repetida con frecuencia las personas creerán en ella.²³

Factores de persuasión del destinatario

Las características de la personalidad del destinatario son importantes para la aceptación del mensaje. Al parecer, la cautela con que el destinatario recibe un mensaje ejerce más influencia que los rasgos de su personalidad. Cuando una persona comprará un electrodoméstico, va preparada para que el vendedor trate de convencerla, y esa prevención reduce el impacto del argumento que le presenta. La resistencia de un destinatario a la persuasión depende de su naturaleza o de la convicción de que la fuente está tratando de modificar su actitud. Esta resistencia es mucho mayor cuando la fuente tiene que defender una posición que es incompatible con las actitudes o las convicciones del destinatario. Por lo general, las personas muestran cierta propensión a no confirmar ni avalar los argumentos que escuchan. El efecto de la persuasión también depende de la discrepancia entre la posición inicial del destinatario sobre una cuestión y la posición defendida por la fuente. La persuasión suele funcionar mejor cuando existe una discrepancia moderada entre las dos posiciones. A partir de la posición inicial de la persona sobre una cuestión existe un amplio rango de aceptación que incluye posiciones potencialmente atractivas.²⁴

Consonancia

El término consonancia se utiliza cuando el significado del mensaje que ha enviado la fuente es semejante al percibido por el destinatario. La consonancia significa

que el mensaje enviado y el percibido son iguales. Buena parte de las comunicaciones en las organizaciones buscan crear consonancia (y reducir disonancias) entre las personas sobre asuntos como la misión, la visión, los objetivos y los valores de la organización. Los programas de capacitación y desarrollo de personal son ejemplos de estrategias para alcanzar la consonancia dentro de una organización. La comunicación genera consonancia y reduce la disonancia, la cual ocurre cuando el significado percibido por el destinatario es diferente del significado transmitido por la fuente.²⁵

Tipos de comunicación interpersonal

Hay dos tipos de comunicación interpersonal: la verbal y la no verbal. La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con otros. El idioma es fundamental para la comunicación verbal.

La comunicación no verbal consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos. Los elementos utilizados comúnmente para codificar pensamientos en la comunicación no verbal son los gestos, los tonos de voz y las expresiones faciales o corporales. La comprensión del mensaje por parte del destinatario se basa no sólo en las palabras, sino también en las imágenes, los gestos y las expresiones faciales y corporales.

En la comunicación interpersonal, en la que se utilizan los elementos verbales y no verbales, estos últimos parecen tener mayor influencia en el efecto total del mensaje. Se pueden utilizar mensajes no verbales para agregar nuevo contenido a los mensajes verbales, por medio del tono de voz o de otros ingredientes como la ropa y los adornos personales. Muchas veces el destinatario puede mostrar desaprobación por un mensaje verbal y, de manera aparentemente contradictoria, aprobar un mensaje no verbal. Este tipo de situación crea un mensaje ambiguo que produce frustración en el destinatario.

Canales informales de comunicación

Los canales informales de comunicación surgen de forma espontánea entre las personas, independientemente

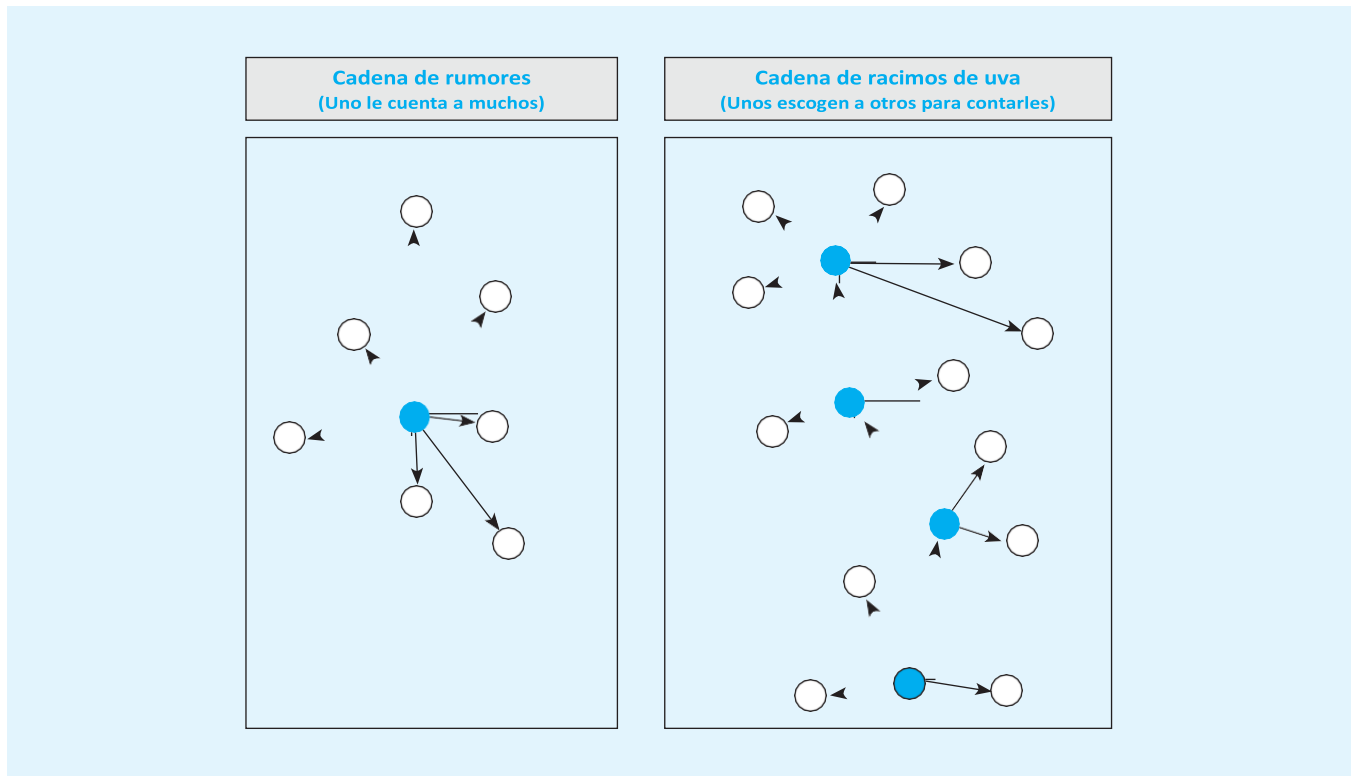


Figura 11.6 Ejemplos de cadenas de rumores para la comunicación.²⁶

▲ PAUSA PARA REFLEXIONAR

ESTILOS DE CONVERSACIÓN²⁷

La conversación sigue siendo el modo más común de comunicación entre las personas. Muchas organizaciones exitosas fomentan entre sus miembros estilos de conversación que equilibren sus necesidades de información acerca de los demás y su deseo de revelar información acerca de sí mismas. El estilo de conversación depende del nivel de relación entre los individuos, y de la necesidad y la habilidad de la organización para comunicarse con ellos. El propósito es crear un ambiente que propicie la conversación y que permita a las organizaciones interactuar en forma inteligente con las personas. Johnson y

Nunes plantean un interesante enfoque de marketing que se puede trasladar al nivel de las relaciones entre el líder y el subordinado. Por una parte, el líder ofrecerá apertura a la información (en las esquinas del rectángulo), y a cambio pedirá realimentación al subordinado (dentro de la figura circular). Esto funciona de la siguiente manera:

Para que la conversación sea eficaz, el líder y el subordinado se deben conocer para definir el estilo de conversación más adecuado a su relación. Sin embargo, no debe haber nada que impida que la conversación fluya libre, espontánea y abierta. ●

te de los canales formales, y no siempre se apegan a la jerarquía de autoridad. La comunicación informal coexiste con la formal, pero puede trascender los niveles jerárquicos o cortar cadenas de mando verticales para conectar en forma virtual a cualquier persona de la or-

ganización. Muchos directivos tienen la costumbre de tomar una cerveza o un café con los trabajadores todas las semanas para intercambiar ideas y hablar abiertamente. La creación de canales informales de comunicación puede crear condiciones para intercambiar mensa-

jes con más cercanía. Muchas organizaciones estimulan a sus directivos a usar canales informales de comunicación como:

1. *Pasear por la organización.* Es una técnica de comunicación que utilizan muchos directivos para hablar directamente con los trabajadores mientras caminan o pasean por la empresa. Así establecen contactos informales con los trabajadores y se enteran de cómo andan sus unidades. Esta técnica mejora la comunicación descendente y ascendente, porque el emisor puede hablar de sus ideas y valores con los trabajadores y, a la vez, puede escuchar y saber qué piensan ellos de los problemas y los asuntos de su contexto de trabajo.
2. *Cadenas de rumores* o de racimos de uva. Se trata de una red de comunicación informal, de persona a persona, que no está sancionada oficialmente por la organización. La cadena de rumores conecta a personas de todos los niveles y en todas las direcciones. Suele ser más activa en situaciones de cambio, ansiedad y

excitación, así como en épocas de crisis o de condiciones económicas difíciles.

Barreras de la comunicación

El proceso de comunicación no siempre funciona correctamente. Depende de los siete componentes que lo constituyen. El mensaje que decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía transmitir el emisor. En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Podemos distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana:

1. *Barreras personales.* Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las moti-

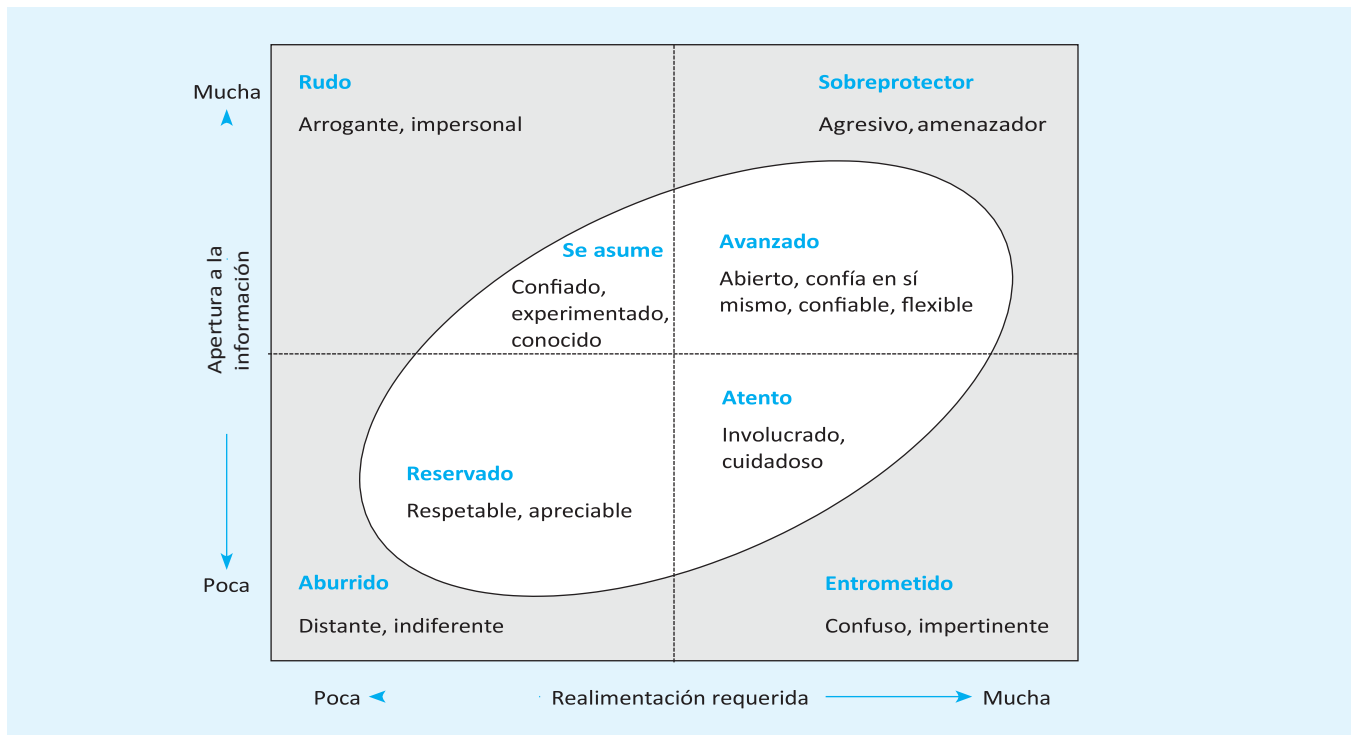


Figura 11.7 Estilos de conversación.²⁸

vaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.

2. *Barreras físicas.* Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera.
3. *Barreras semánticas.* Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica.

Estos tres tipos de barreras se pueden presentar en forma simultánea y provocar que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado, como muestra la figura 11.10.

Además de la influencia de las barreras mencionadas, el proceso de comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las organizaciones. Algunas barreras organizacionales, interpersonales e individuales son:

1. *Filtración.* Se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. La filtración ocurre con más frecuencia en las organizaciones que subrayan las diferencias de estatus, entre trabajadores que tienen aspiraciones de crecer en su carrera o en las grandes organizaciones que tienen más niveles verticales. Cuando un trabajador le dice a su superior lo que piensa que éste quiere oír, está filtrando la información. Para que la información sea transmitida a la alta gerencia de la empresa debe ser condensada y sintetizada, de modo que los directivos no reciban una carga excesiva de datos. Los intereses y las percepciones de los encargados de hacer la síntesis de lo que es importante para la organización funcionan como filtros.

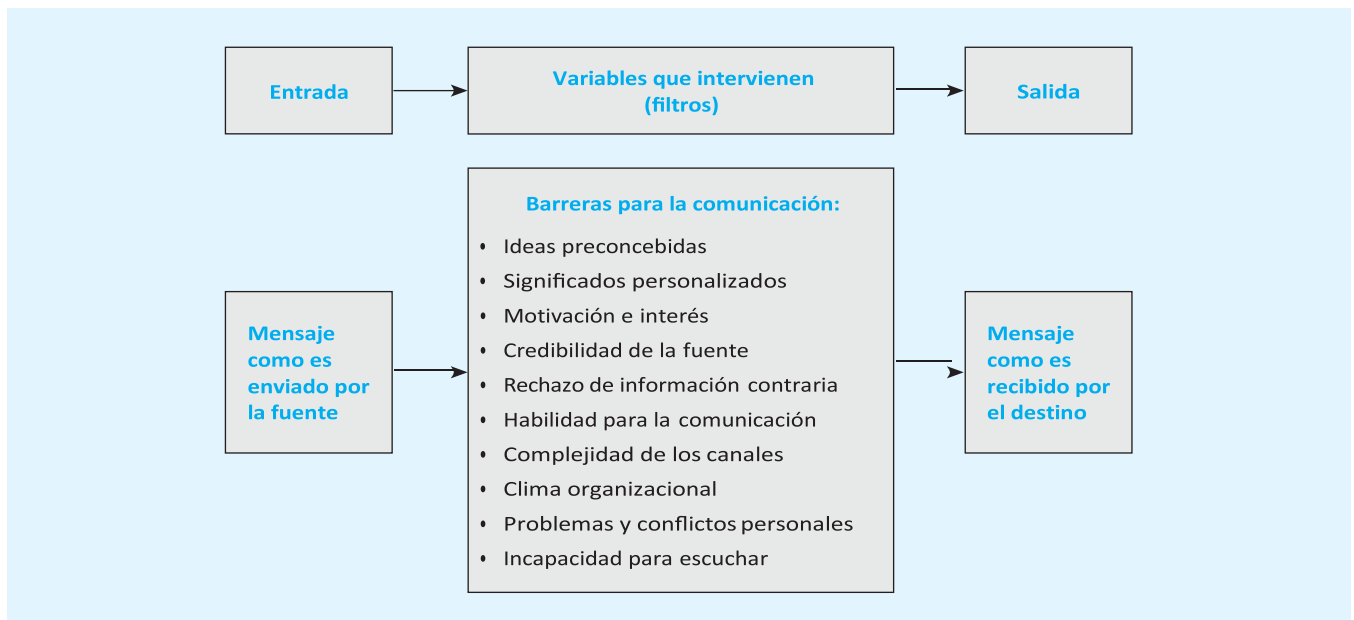


Figura 11.8 Barreras para el proceso de la comunicación humana.²⁹

Barreras humanas	Barreras físicas	Barreras semánticas
<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones personales • Hábitos para escuchar • Emociones • Percepciones • Preocupaciones • Sentimientos personales • Motivaciones personales • Poca atención • Hábitos personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Interferencias físicas • Fallas mecánicas • Ruidos ambientales • Distancia física • Acontecimientos locales • Canal congestionado • Variables de la situación • Ambiente de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de palabras • Interpretación del idioma • Traducción del idioma • Significado de las señales • Significado de los símbolos • Significado de las palabras • Decodificación de los gestos • Sentido de los recuerdos • Giros y expresiones populares

Figura 11.9 Los tres tipos de barreras para la comunicación.³⁰

- 2. Percepción selectiva.** En el proceso de comunicación, tanto el emisor como el receptor ven y escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican los mensajes.
- 3. Sobrecarga de información.** Las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos es enorme y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se

pierde gran parte de la información o se distorsiona. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.

- 4. Distorsión.** Se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.
- 5. Omisión.** Se presenta cuando la fuente o el destinatario omite, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o partes importantes de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia.

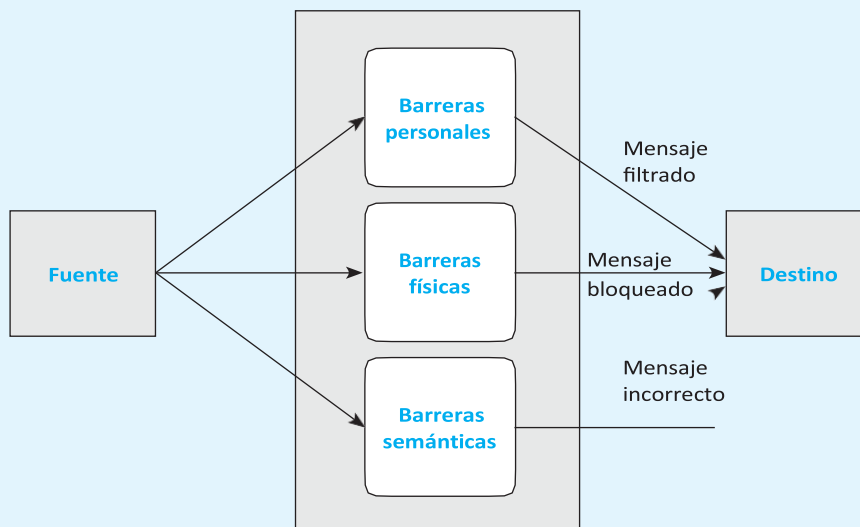


Figura 11.10 Cómo funcionan las barreras de la comunicación humana.

▲ COMUNICAR EMPIEZA POR ESCUCHAR ³¹

Hoy día, la habilidad para comunicar es fundamental en las organizaciones. Los equipos deben trabajar en colaboración y desarrollar habilidades para la comunicación, así como aprender a escuchar y transmitir mejor para facilitar las interacciones humanas. Cuando se propicia una comunicación abierta, honesta y afable, cambiamos la manera en que las personas se relacionan y trabajan. La clave de la comunicación en equipo es escuchar con eficacia. Escuchar es fundamentalmente cuestión de voluntad. Cuando las personas tratan de escuchar con eficacia pueden hacerlo de diversas maneras, por ejemplo:

- **Escuchar dentro del contexto.** Cuando escuchamos información básica, o algo relacionado con asuntos o expectativas no declarados abiertamente, necesitamos conocer el contexto para no sentirnos incómodos.
- **Escuchar en forma activa.** Cuando realmente prestamos atención a lo que la persona nos cuenta.
- **Escuchar con responsabilidad.** Cuando estamos inmersos en una conversación o diálogo sobre algo que influye en nosotros o en nuestros compañeros.
- **Escuchar en forma creativa.** Cuando buscamos soluciones no identificadas o una nueva perspectiva para comprender un problema.
- **Escuchar con empatía.** Cuando escuchamos a una persona y nos colocamos en su posición según lo que está diciendo.
- **Escuchar en forma individual.** Cuando nos olvidamos de nuestra existencia como oyentes, pero estamos totalmente sintonizados con lo que la persona nos dice.
- **Escuchar con comprensión.** Cuando logramos entender lo que se está diciendo.
- **Escuchar con el corazón.** Cuando escuchamos con amor o afecto lo que la persona dice. •

Comunicación organizacional

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales:³²

1. **Las comunicaciones descendentes** son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones

de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

- a) *Definición de objetivos y estrategias.* La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
- b) *Instrucciones para el trabajo y racionalidad.* Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.
- c) *Prácticas y procedimientos.* Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
- d) *Realimentación sobre el desempeño.* Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.
- e) *Adoctrinamiento.* Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales.

2. *Las comunicaciones ascendentes* son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

- a) *Problemas y excepciones.* Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.
- b) *Sugerencias para mejorar.* Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
- c) *Informes de desempeño.* Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.
- d) *Información contable y financiera.* Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración.

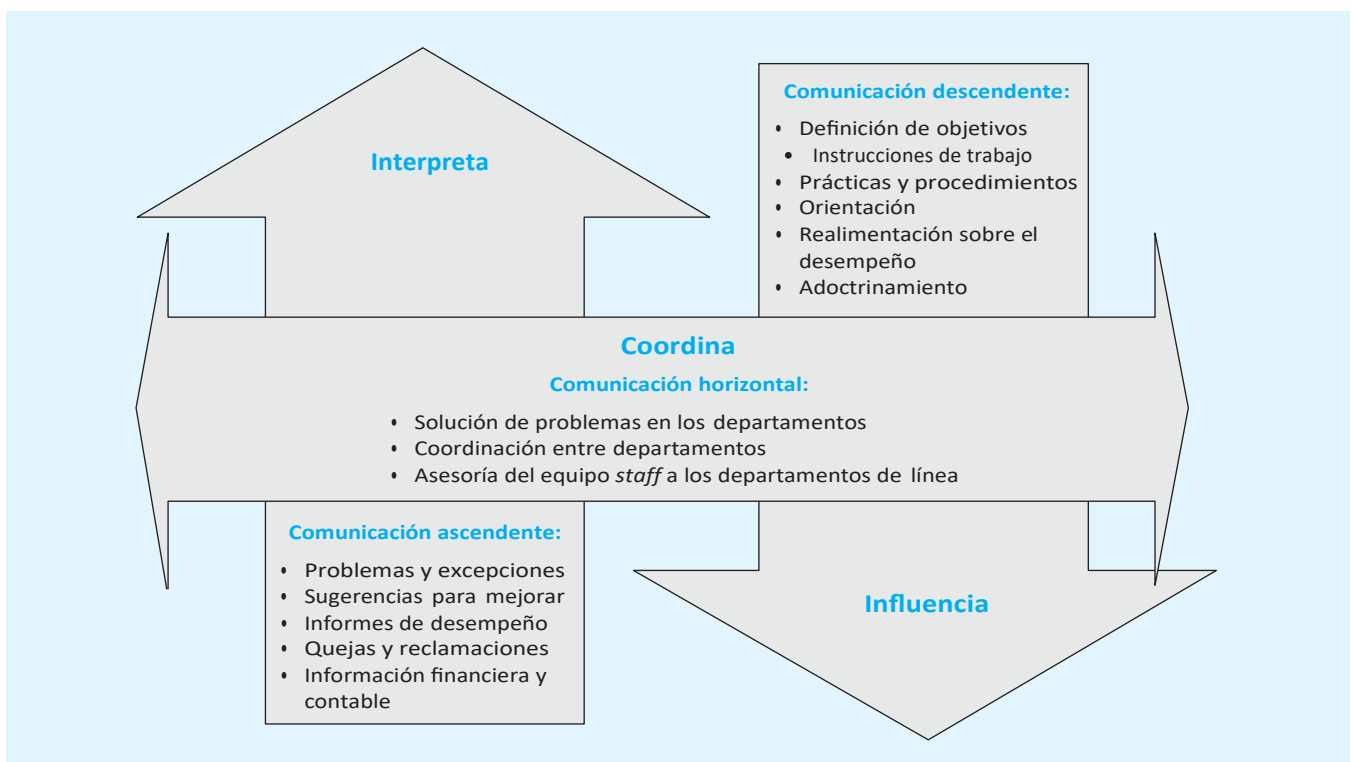


Figura 11.11 Comunicaciones organizacionales.³³

▲ LAS MACROBARRERAS DE LA COMUNICACIÓN ³⁴

Las macrobarreras son factores que impiden la comunicación exitosa en una situación general. Están relacionadas con el entorno en que se realiza el intercambio de información. Algunas de las principales macrobarreras son:

1. *La creciente necesidad de información.* Como la sociedad cambia constantemente y con rapidez, las personas tienen mayor necesidad de información sobre el mundo. Esta necesidad creciente tiende a sobrecargar las redes de comunicación y a distorsionarla. Para reducir al mínimo los efectos de esta barrera, los gerentes procuran asegurarse de que los miembros no estén sobrecargados de información. Así, sólo les transmiten aquella que es indispensable para el desempeño de sus actividades.
2. *La necesidad creciente de información compleja.* Ante los veloces avances tecnológicos, las personas en-

frentan situaciones cada vez más complejas en su vida cotidiana. La comunicación simple puede reducir los efectos de esta barrera. La capacitación adecuada para manejar actividades técnicas puede ser otra estrategia para superar este obstáculo.

3. *La realidad que las personas conocen en otros países.* Un negocio puede tener presencia internacional, lo que hace necesario que sus integrantes viajen más y conozcan otros países e idiomas. La barrera de la diferencia idiomática es evidente. El conocimiento de otras lenguas y culturas es la mejor estrategia para vencer esta barrera.
4. *La necesidad de aprendizaje disminuye el tiempo disponible para la comunicación.* Muchas personas se sienten presionadas para adquirir nuevos conocimientos. Cuanto más tiempo se dedique a la capacitación y al aprendizaje, menos habrá para comunicarse con otros. •

3. *Las comunicaciones horizontales* son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

- a) *Solución de problemas intradepartamentales.* Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
- b) *Coordinación interdepartamental.* Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
- c) *Asesoría del staff para los departamentos de línea.* Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.

Cómo mejorar la comunicación organizacional

Los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus

mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros. Existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos dos puntos:³⁵

1. *Acompañamiento.* Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir.
2. *Realimentación.* Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente se puede dar una realimentación directa. No obstante, en la comunicación de la directiva hacia abajo siempre se presentan inexactitudes debido a la falta de oportunidades de reali-

mentación suficiente. El envío de un memorando a todas las personas no significa que haya habido comunicación, a menos que haya realimentación de abajo hacia arriba. Toda organización saludable requiere de un buen sistema de comunicación de los niveles inferiores a los superiores si quiere que el flujo de información en sentido inverso tenga éxito. Los mecanismos de realimentación implican mucho más que el acompañamiento de las comunicaciones.

3. *Empatía.* La forma de comunicación depende mucho de lo que uno sabe acerca del destinatario. La empatía implica que la información debe estar más orientada hacia el destinatario que hacia el emisor y exige que los comunicadores se pongan en el lugar de los destinatarios para darse una idea de cómo será decodificado el mensaje. La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus emociones. También puede reducir muchas barreras para la comunicación; por ello es necesario comprender el proceso de decodificación, a fin de prever cómo percibirá y filtrará el mensaje la otra persona.
4. *Repetición.* La repetición o redundancia en la comunicación asegura que si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán. Es un método de aprendizaje ampliamente aceptado. Los empleados que son contratados por una empresa o los estudiantes que ingresan a una universidad reciben la misma información básica de diversas maneras. La información redundante, como la costumbre de tocar dos o más veces a la puerta de alguien, busca garantizar la comunicación.
5. *Lenguaje sencillo.* El lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. La comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación. Los administradores deben codificar los mensajes con palabras, nombres y símbolos que tengan significado para el destinatario.
6. *Escuchar atentamente.* Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que

escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones. Sin embargo, no basta con oír, sino que es necesario escuchar y comprender. Davis planteó los “diez mandamientos del buen oyente”:³⁶

1. Deje de hablar.
2. Póngase cómodo.
3. Demuestre que quiere oír.
4. Elimine posibles distracciones.
5. Busque crear empatía.
6. Sea paciente.
7. Domine su temperamento.
8. Vaya directo al asunto o a la crítica.
9. Pregunte.
10. Deje de hablar.

Dejar de hablar es el primero y el último mandamiento. Otro autor ofrece “cinco consejos para escuchar”:³⁷

1. Evite los juicios de valor.
2. Escuche toda la historia.
3. Reconozca los sentimientos y las emociones.
4. Reconsidere la posición del otro.
5. Pregunte con cuidado.

En resumen, la buena comunicación requiere ser entendido y entender.

7. *Propiciar la confianza mutua.* La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados.
8. *Crear oportunidades.* Como las personas son bombardeadas intensamente por millares de mensajes cada día, muchos de éstos ni siquiera son decodificados o recibidos. Mientras los administradores están tratando de comunicarse con sus receptores, éstos reciben otros mensajes. Cuando ocurren cambios importantes, muchas empresas organizan retiros que permiten intercambiar ideas.

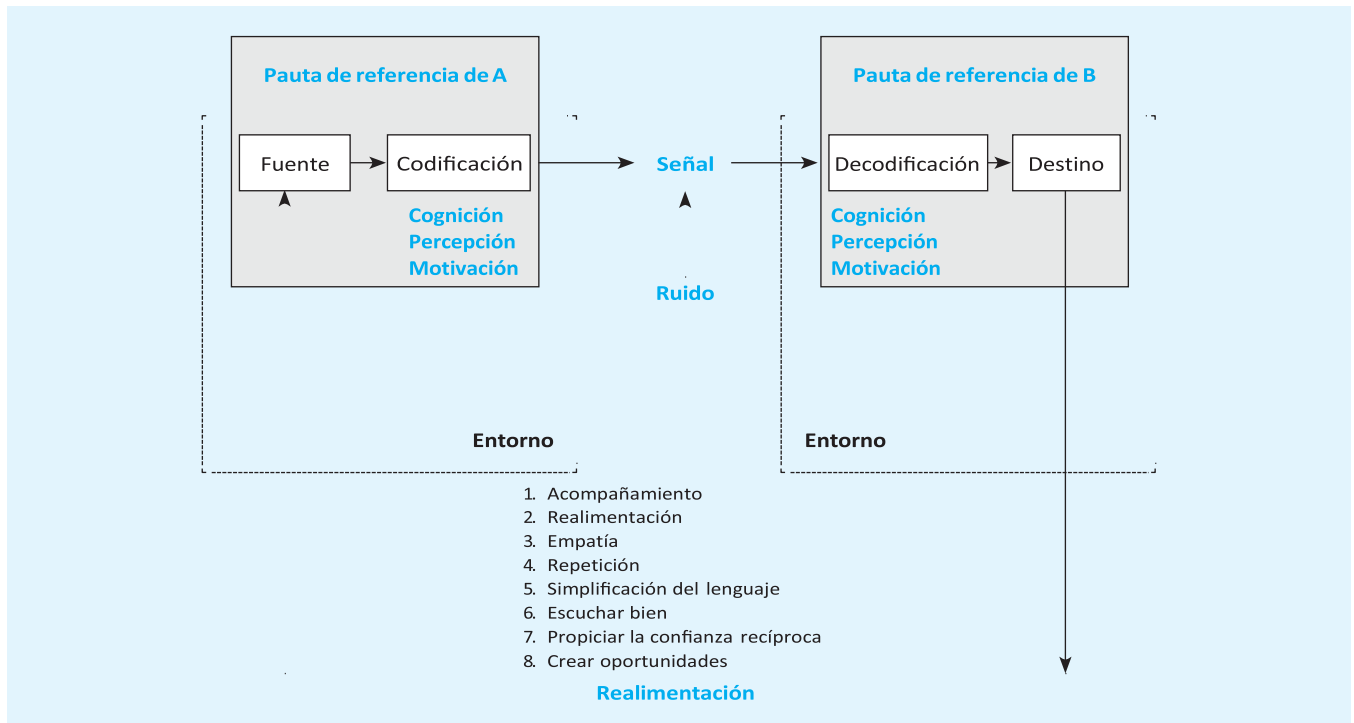


Figura 11.12 Cómo mejorar la comunicación organizacional.

▲ COMUNICACIÓN ABIERTA

La velocidad del cambio organizacional obliga a los gerentes a tomar decisiones rápidamente. La forma en que estas medidas se dan a conocer puede determinar su eficacia a largo plazo. Las decisiones rápidas tienen mucha mayor posibilidad de ser correctas cuando están basadas en información relevante para las personas que deben conocerlas en el momento oportuno, independientemente de que se les presente en una mesa de juntas o en la pantalla de una computadora.

La administración del conocimiento y las redes de competencias son herramientas administrativas indispensables para manejar los cambios. La capacidad de lograr una comunicación bien estructurada es vital durante fases delicadas de fusiones o adquisiciones de empresas. En tiempos de estrés y sensibilidad en la compañía, las comunicaciones rápidas son importantes. En estructuras descentralizadas y redes de información, las demandas cambian considerablemente y los equipos deben tener cuidado con los nuevos requisitos que surgen en todo momento. Siempre es mejor que el mensaje lleve buenas noticias. Sin embargo, la comunicación abierta debe man-

tenerse aunque produzca dolores de cabeza. La ventaja de la apertura total es que permite encarar la adversidad con información clara acerca de la situación y de lo que debe hacerse para enfrentarla.

DaimlerChrysler, compañía multinacional que opera en cinco continentes con historias y culturas diferentes, usa la comunicación como un instrumento fundamental de liderazgo y motivación para sus 420 000 trabajadores. La compañía ofrece un programa de televisión en cinco idiomas, en 452 lugares diferentes. La transmisión diaria, de 20 minutos, incluye noticias y asuntos de la organización. Además, en 260 ciudades se ofrece información sobre temas locales. La empresa reconoce que la alta gerencia debe utilizar los medios modernos como canales para difundir información. Sin embargo, todos esos vehículos son sólo una pequeña parte de la comunicación. Pese a su complejidad, los medios no pueden sustituir los pensamientos y los mensajes personalizados. La comunicación humana es insustituible. El trabajo en equipo ayuda mucho para mejorar la eficacia de la comunicación. ●

Comunicación en equipos

En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar problemas complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo libre de información en todas direcciones.³⁸ Los miembros deben dedicar gran parte de su tiempo a procesar información y a discutir problemas. Sin embargo, cuando el equipo ejecuta tareas rutinarias y pasa menos tiempo procesando información, la red de comunicaciones puede ser centralizada. Los datos pueden canalizarse a un líder o supervisor, lo que libera a los miembros para que dediquen más tiempo al desarrollo de sus tareas.

El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. En una red centralizada en un líder o supervisor, los miembros del equipo se comunican por medio de ella

para resolver problemas o tomar decisiones. En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión.³⁹ La red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples. Los miembros transmiten la información relevante al líder o supervisor para que éste tome las decisiones. La red descentralizada es más lenta para manejar problemas simples porque la información pasa por diferentes personas que unen las piezas y resuelven el problema. No obstante, la red descentralizada sirve para solucionar problemas complejos con más rapidez, porque la información no se concentra en una sola persona. Las decisiones son más rápidas y mejores. Además de la centralización o descentralización de la comunicación, existe otro aspecto importante: la complejidad de los problemas que el equipo enfrenta. La red centralizada produce pocos errores al manejar problemas simples y muchos cuando se trata de problemas complejos. La red descentralizada es menos exacta cuando se trata de problemas simples y más exacta frente a problemas complejos.⁴⁰ La figura 11.13 muestra los diversos tipos de comunicación en

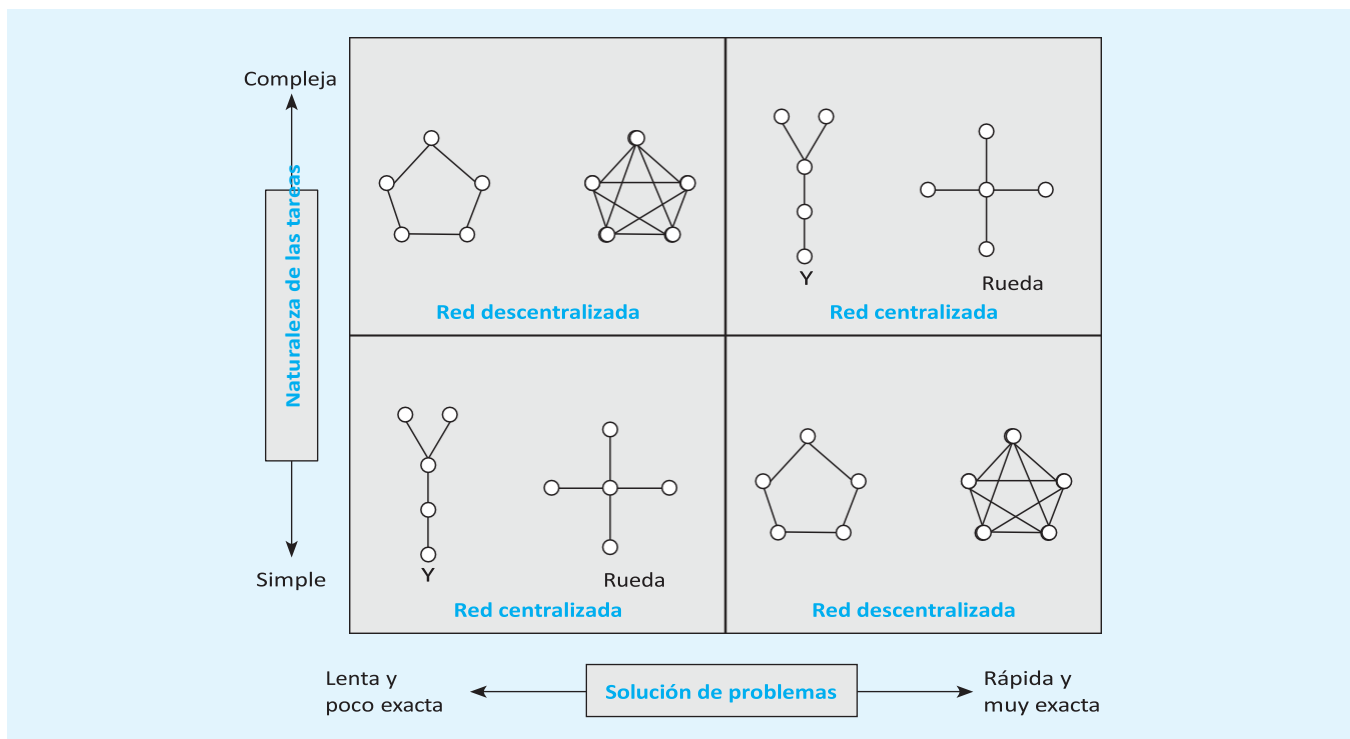


Figura 11.13 Las redes de comunicación en equipo.⁴¹

▲ LO QUE EL ADMINISTRADOR DEBE TOMAR EN CUENTA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN ⁴²

1. La comunicación es uno de los procesos vitales e inevitables de toda estructura organizacional. La comunicación en el trabajo puede ser ineficiente, pero nunca estar ausente.
2. La calidad de las decisiones administrativas depende en gran parte de la calidad de la información disponible. La comunicación es un proceso de transmisión y comprensión de la información por medio del uso de símbolos comunes.
3. Todo lo que el administrador hace comunica algo a las personas. La cuestión radica en saber cuál es el efecto de lo que ha comunicado. Todo administrador es un comunicador.
4. El proceso de comunicación se compone de varios elementos básicos que siempre deben estar presentes.
5. El diseño organizacional y el proceso de comunicación son inseparables. El diseño organizacional debe permitir la comunicación en tres direcciones distintas. De abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y horizontalmente.
6. Cuando los procesos de codificación y decodificación son homogéneos, la comunicación es más eficaz. Cuando son heterogéneos, la comunicación tiende a fallar. Los administradores deben estar atentos a las numerosas barreras que hacen que la comunicación falle en distintas situaciones.
7. Los administradores tienen a su alcance numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación. Sin embargo, uno de los requisitos para usarlas consiste en estar conscientes de que la comunicación implica el acto de comprender y de ser comprendido. Un buen comunicador también debe ser un buen receptor. ●

equipo, de acuerdo con la naturaleza de las tareas y la solución de problemas.

Acceso a la información y su uso en la organización

La información es una entidad tangible o intangible que reduce la incertidumbre sobre un hecho o circunstancia.⁴³ Cuanta más certeza exista acerca de una situación, menor será la necesidad de información. Por el contra-

rio, cuanto más grande sea la incertidumbre, mayor será la necesidad de información. Ésta es fundamental para tomar decisiones. Los diferentes tipos de decisión demandan distintos tipos de información. La naturaleza del problema suele influir en la forma en que se interpreta la información. El acceso a la información y su uso son una ventaja competitiva estratégica en un mundo extremadamente competitivo. Sin embargo, no basta con disponer de un sistema de información, sino que es necesario que existan personas capaces de transformar rápidamente la información en acciones.

La existencia de información es la base para la toma de decisiones. Si el asunto es de naturaleza estratégica, las decisiones tendrán inevitablemente un efecto en toda la organización. Si el asunto es de naturaleza táctica u operativa, su impacto será más restringido. El consumo de la información depende de la capacidad de la organización para utilizarla como componente clave de su ventaja competitiva y para reducir la incertidumbre en sus procesos de la toma de decisiones en todos los niveles. La información se puede clasificar de varias formas, de acuerdo con su aplicación. El tiempo determina su utilidad. Cuanto más tiempo tarde en obtenerse la infor-

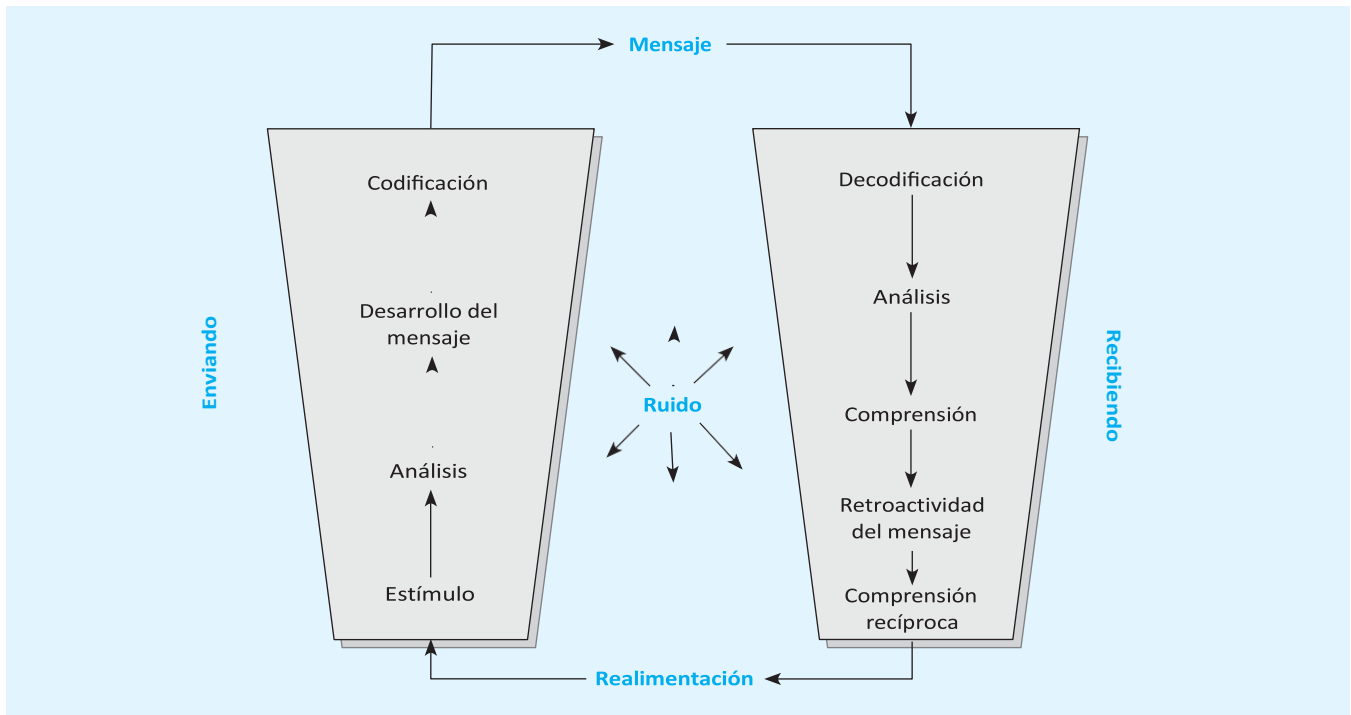


Figura 11.14 El proceso de comunicación organizacional.

mación, menor será la probabilidad de que resulte útil. La información se degrada con el tiempo.

Juntas

Las juntas son herramientas indispensables para la comunicación organizacional. Las personas se reúnen para discutir un asunto, resolver un problema o incluso para tomar una decisión que involucra a varias personas. Las juntas forman parte del quehacer diario de las organizaciones, porque son una forma de intercambiar ideas.

Las juntas se pueden utilizar para varios fines:⁴⁴

1. *Informar.* El propósito de una junta puede ser transmitir información sobre asuntos o decisiones a tomar, como las juntas de la dirección, las de capacitación o las de transmisión de información.
2. *Consulta.* El propósito de una junta puede ser conocer la opinión de varias personas sobre determinados asuntos o problemas, recoger información, sugerencias y puntos de vista.
3. *Decisión.* El propósito de una junta puede ser involucrar a varias personas en la toma de decisiones acerca de algún asunto, o llegar a un consenso sobre las medidas a tomar.
4. *Solución de problemas.* El propósito de una junta puede ser exponer un problema y pedir que todos participen en su solución. Cada uno de los participantes en la junta aporta su conocimiento y especialidad técnica para, en conjunto, solucionar problemas complejos que involucran a diferentes áreas de la organización.
5. *Innovación.* El propósito de una junta puede ser estimular la creatividad de las personas, dejarlas que presenten libremente ideas y sugerencias innovadoras. Por ejemplo, una junta de lluvia de ideas puede generar alternativas innovadoras para un producto o servicio.

Características de la información	Operativa	De nivel gerencial	Estratégica
Origen	Interna	—————>	Externa
Amplitud	Restringida	—————>	Amplia
Formato	Detallada	—————>	General
Tiempo	Histórica	—————>	Predictiva
Actualidad	Actualizada	—————>	No actualizada
Precisión	Mucha	—————>	Poca
Utilización	Frecuente	—————>	Rara

Figura 11.15 Las características de la información.⁴⁵

Tipo de comunicación	Tamaño de la audiencia	Duración del mensaje	Uso	Ejemplos
Interpersonal	Pequeño	Corta	Variable	Conversaciones, reuniones informales, fiestas, asuntos de familia, consejos, instrucciones administrativas, etcétera.
Académica/educativa	Grande	Larga	Grande	Clases, salones de cursos teóricos, talleres, capacitación, seminarios, etcétera.
Cultural	Variable	Larga	Poco	Conciertos, recitales, teatro, literatura, poesía, etcétera.
Entrenamiento	Variado	Corta	Poco	Deportes, cine, espectáculos, televisión, etcétera.
Informativa	Grande	Corta	Mucho	Periódicos, noticias de economía, informes de la gerencia, revistas, etcétera.

Figura 11.16 Formas de transmisión de la información.⁴⁶

▲ CÓMO DESARROLLAR MERIDIANOS TRANSORGANIZACIONALES ⁴⁹

La comunicación es la energía que circula dentro de la organización. Toda empresa está formada no sólo por órganos que constituyen sistemas integrados, sino también por la energía que los alimenta y los pone en movimiento. La apertura, el acceso a la información y el flujo de ésta entre las partes de la organización forman redes unificadoras. Algunos ejemplos son:

1. *Foros de equipos*, en los cuales los representantes de los equipos se reúnen con regularidad para discutir problemas comunes, tomar decisiones que afectan a todos los equipos, distribuir información entre los miembros de los equipos y vincular a varias personas en un cuerpo democráticamente definido.
2. *Salas de conversación inter e intradisciplinarias*, en las cuales los miembros de los equipos y las personas de diferentes especialidades comparten información, se relacionan y dialogan.
3. *Embajadores de equipos*, los cuales viajan personalmente o vía electrónica entre equipos para llevarles mensajes o datos que serán analizados, responder preguntas, facilitar diálogos y definir objetivos y estrategias comunes.
4. *Planeadores estratégicos*, que desarrollan visiones, dirigen, estimulan y definen el proceso de planeación estratégica e implantan, monitorean, evalúan y revisan los planes estratégicos.
5. *Equipos de formación rápida*, los cuales cuentan con habilidades en procesos grupales, resolución de conflictos, solución de problemas y comunicación organizacional, las cuales ayudan a los equipos a resolver conflictos y a incrementar la colaboración, facilitar el consenso, traducir las decisiones en acciones y a alinear los comportamientos con los valores de la organización.
6. *Grupos de afinidad*, los cuales surgen de la necesidad de encontrar soluciones creativas a problemas comunes.
7. *Comisiones de relaciones entre la organización y los empleados*, los cuales trabajan para mejorar la comunicación y las relaciones entre las personas y la organización y para resolver problemas de manera informal.
8. *Centros de solución y equipos de respuesta inmediata*, los cuales surgen rápidamente y se enfocan en el servicio al cliente y en soluciones ágiles. ●