



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Tema 4

La gestión de la comunicación en las organizaciones

Profesores:

José Luis Ballesteros Rodríguez

Petra de Saá Pérez

Margarita Fernández Monroy

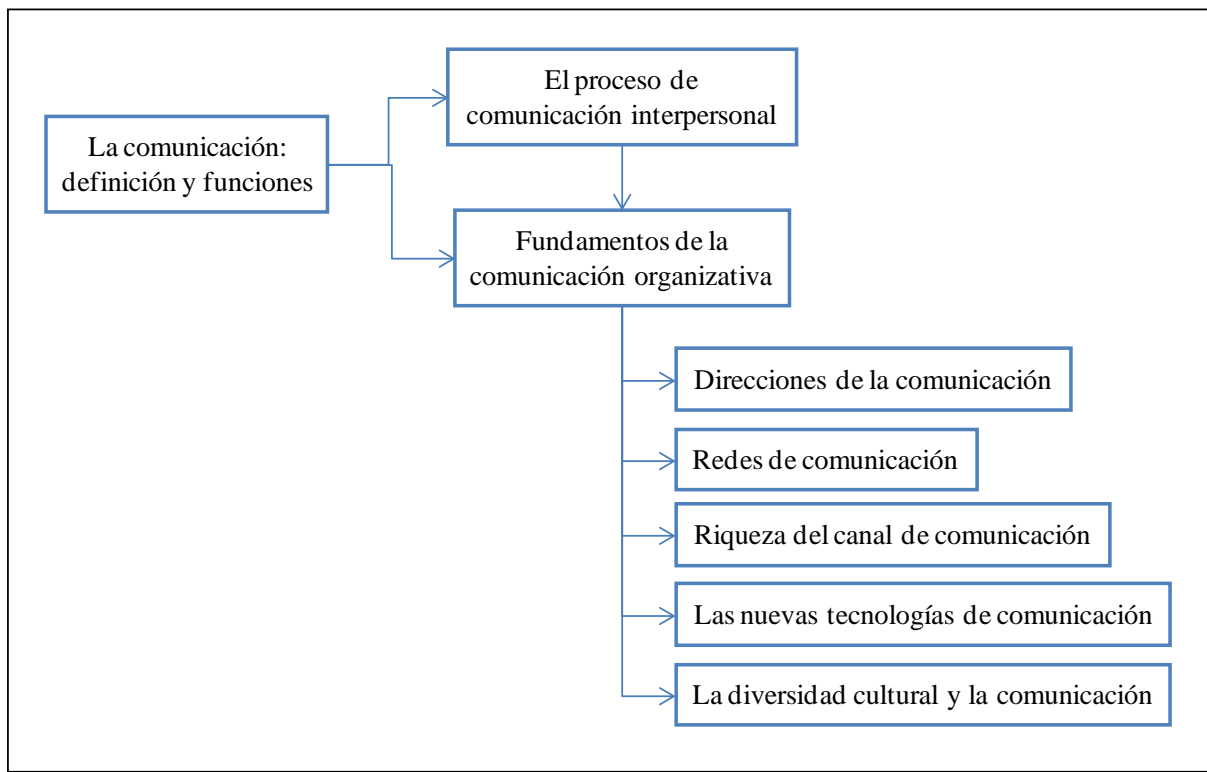
PRESENTACIÓN

El estudio del comportamiento humano en las organizaciones requiere analizar determinados procesos grupales que afectan al comportamiento organizativo como los patrones de comunicación utilizados para intercambiar la información. Debe tenerse en cuenta que un elevado porcentaje del tiempo de trabajo de un directivo se invierte en algún tipo de comunicación, ya sea verbal o escrita. No en vano, la habilidad para comunicarse de forma efectiva constituye una de las características fundamentales para promocionar en la organización. No obstante, la investigación indica que la mala comunicación es una de las fuentes de conflicto más citada por las personas y, a pesar de ello, ningún grupo puede existir sin comunicación entre sus miembros. Así pues, en esta unidad de aprendizaje se tratará de analizar en qué consiste la comunicación y cuáles son sus fundamentos. Esto se hará en primer lugar desde un punto de vista de la comunicación interpersonal, revisando el proceso de comunicación. En segundo lugar, se analizará la comunicación organizativa, que presenta importantes especificidades con respecto a la comunicación en otros contextos. Su estudio requiere analizar cómo los procesos de comunicación contribuyen a la coordinación del trabajo hacia el logro de los objetivos organizativos. Además, en la actualidad la comunicación organizativa tiene que hacer frente a los retos y a los problemas derivados del uso de las nuevas tecnologías como medios de comunicación, así como a la multiculturalidad a la que se enfrentan las organizaciones tanto en el exterior como en su propio seno, por lo que es preciso realizar una aproximación a estas cuestiones.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

- Definir en qué consiste la comunicación
- Identificar las fases del proceso de comunicación
- Analizar cuáles son los fundamentos de la comunicación organizativa
- Describir cómo debe ajustarse el mensaje y el canal de comunicación
- Analizar el impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación organizativa
- Estudiar el efecto de la diversidad cultural en la comunicación organizativa

ESQUEMA DE CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS

1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA COMUNICACIÓN

1.1. Definición y funciones de la comunicación

La comunicación consiste en la transferencia de significado y la comprensión de dos personas entre sí. Es la forma de llevar con nuestras ideas esos pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Por ello, la comunicación es una fuente de comprensión entre las personas para que puedan compartir sus sentimientos y conocimientos.

Los significados no se transfieren de forma perfecta, sino que los receptores del mensaje crean su propio significado a partir de las señales sensoriales de entrada. Por tanto, la percepción del

mensaje por parte del receptor tiene una gran importancia. Así pues, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión de significado.

No podemos “no comunicar”, pues cada palabra, acción, silencio u omisión transmite un significado. Por tanto, la comunicación se realiza en el momento en que alguien deduce (percibe) un significado de nuestras acciones u omisiones.

Sin embargo, debe diferenciarse la comunicación interpersonal, la que se establece entre personas en cualquier tipo de contexto (por ejemplo, familiar o social), de la comunicación desarrollada en el seno de las organizaciones y que constituye en sí misma una función que debe desarrollarse tanto dentro como fuera de los límites organizativos. En este tema el énfasis se pone en la comunicación organizativa.

Debe tenerse en cuenta que la comunicación es muy importante para los directivos ya que a través de ella logran llevar a cabo sus tareas de dirección (planificación, organización, dirección de recursos humanos y control). La realización de estas actividades no podría ser posible si el directivo no se comunicara con superiores, subordinados, clientes, proveedores, colegas, etc. Además, la comunicación constituye gran parte de la jornada del directivo, hasta el punto de que su actividad diaria se ve frecuentemente interrumpida por diversos motivos que dan lugar a comunicaciones de distinto tipo.

Se pueden destacar cuatro funciones de la comunicación organizativa, ninguna de las cuales puede ser considerada más importante que otra cuando el objetivo es que se genere un alto rendimiento.

- *Control.* La organización posee una jerarquía de autoridad y normas. Cuando se exige que los empleados comuniquen primero las quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía, la comunicación está efectuando una función de control. Al igual que la comunicación formal, la informal también regula la conducta.
- *Motivación.* La comunicación esclarece a los empleados lo que deben hacer, la eficacia con la que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el rendimiento en caso de que éste sea insatisfactorio. Todo ello, según vimos anteriormente, favorece la motivación. El establecimiento de objetivos, la retroalimentación sobre el progreso en la consecución de las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren la comunicación.

- *Expresión emocional.* Para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social. Así pues, la comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y, por tanto, la satisfacción de las necesidades sociales.
- *Información.* La comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y los grupos para tomar decisiones, pues facilita datos para identificar los problemas y las posibles alternativas para superarlos.

No obstante, en el desarrollo de estas funciones son frecuentes los desacuerdos, los malos entendidos e incluso los enfrentamientos personales derivados de una mala gestión de la comunicación. En definitiva, debido a la trascendencia de estas funciones, una mala comunicación puede generar efectos muy nocivos para la organización tanto a nivel interno como externo.

2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación puede considerarse como un proceso o flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando hay desviación o bloqueos en esos flujos. El proceso de comunicación interpersonal se constituye en el primer fundamento a la hora de hablar de comunicación en el seno de las organizaciones, ya que describe la secuencia por la cual un mensaje enviado por una persona acaba siendo entendido por otra. De este modo, resulta evidente que en cualquier comunicación a nivel organizativo se genera un proceso que tiene sus raíces en el proceso de comunicación interpersonal. Así, un boletín informativo expuesto en un tablón no deja de ser un mensaje que alguien intenta transmitir para que otro lo entienda.

En el proceso de comunicación se distinguen siete componentes (véase figura 4.1):

El *emisor* (la fuente) inicia un mensaje al codificar un pensamiento. En la organización el emisor es una persona que necesita cierta información o conocimiento que pretende hacer llegar a otra u otras. Un director de hotel que quiere comunicar la forma de actuar para evitar llegar a una situación de *overbooking*, o que quiere motivar a los integrantes de su plantilla de cara a la obtención de un sello de calidad, son situaciones en las que el emisor tiene una necesidad de transmitir algo a otros.

La *codificación* del mensaje depende de la habilidad del emisor para hablar, escribir y razonar. En la codificación es muy importante que el emisor seleccione el tipo de palabras y gestos que piense que van a tener el mismo significado para el receptor que para él o ella. Uno de los errores más

comunes se produce cuando no existe la misma atribución de significado a estas palabras y gestos por parte de ambos. La eficacia global de la comunicación también depende de otros factores: las actitudes (ideas preconcebidas); el conocimiento (no podemos comunicar algo que no sabemos, y si nuestro conocimiento es demasiado vasto quizás el receptor no entienda el mensaje), y la posición en el sistema cultural (creencias y valores individuales).

El *mensaje* es el producto de la codificación. Así, por ejemplo, cuando hablamos, el mensaje es el discurso que decimos; cuando escribimos, es el escrito; cuando pintamos, es la pintura; cuando gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos o cara, etc.

El *canal* es el medio a través del cual se transmite el mensaje. Es elegido por el emisor, quien debe determinar si utiliza uno formal o informal. Los canales formales son establecidos por la organización y transmiten mensajes referentes a las actividades relacionadas con el trabajo. Suelen seguir la red de autoridad formal de la empresa. Otras modalidades de mensajes, entre ellas las de índole personal o social, siguen los canales informales existentes en la organización. Este aspecto será abordado con mayor profundidad con posterioridad en esta unidad de aprendizaje.

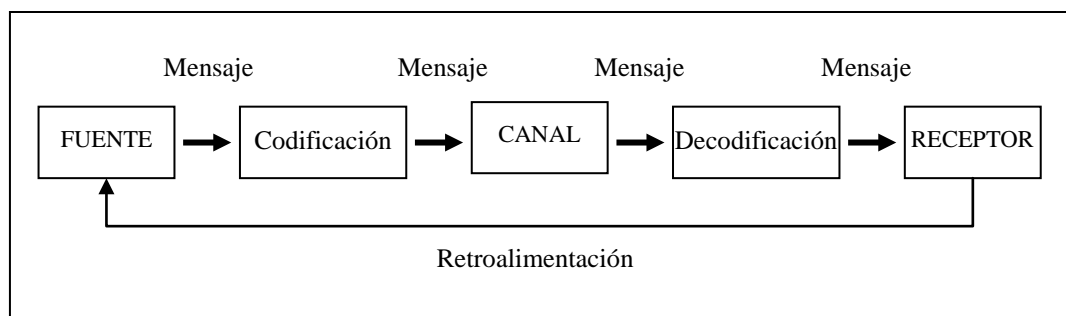
El *receptor* es el objetivo al cual se dirige el mensaje. Pueden ser una o varias personas o toda la plantilla de la organización. Es importante que se tenga en cuenta el nivel de formación, la educación y la persona del receptor, ya que van a condicionar su capacidad de decodificar el mensaje, cuestión que se tratará a continuación. Según sea el receptor, el emisor deberá descartar, por ejemplo, una terminología técnica o al contrario, abundar en su uso.

Antes de que el mensaje sea recibido, ha de ser traducido a una forma inteligible para el receptor. Se trata de la *decodificación* del mensaje. Del mismo modo que el emisor, el receptor se ve limitado por sus habilidades para escuchar, leer y razonar; así como por sus actitudes, conocimiento y sistema sociocultural. Cuanto más se aproxime el mensaje decodificado al mensaje enviado por el emisor, mejor será la comunicación. Un fallo en la decodificación del mensaje puede hacer que lo que era una orden para el emisor se convierta en una sugerencia para el receptor, o lo que era una pregunta se entienda como una afirmación.

El nexo final es el circuito de *retroalimentación*. El receptor se transforma ahora en emisor y trata de hacer llegar a la fuente un mensaje relacionado con lo que acaba de decodificar. Esta retroalimentación puede igualmente ser en distintos tipos de canales (orales, escritos, etc.). A partir de este mensaje la fuente puede tener la seguridad de que el mensaje originalmente enviado fue comprendido o no. De este modo, la retroalimentación es una comprobación de la eficacia, respecto a la comprensión, con la que se ha transmitido el mensaje. Así, por ejemplo, si el Director

del hotel manda un correo electrónico al Jefe de Compras para que le informe de los fallos de suministro de los proveedores con objeto de utilizarlo en la próxima negociación y obtener mejores precios, y después de recibirlo el Jefe de Compras le llamara por teléfono lamentándose de la falta de confianza en su gestión, el Director sabría que su mensaje no llegó finalmente como él pretendía. Pero a su vez, esta retroalimentación le dará la oportunidad al Director de enviar de nuevo el mensaje de una manera más adecuada y conseguir así una comunicación eficaz. Por este motivo, se suele decir que para ser un buen comunicador hace falta darle tanta importancia al papel de emisor del mensaje como de receptor de la retroalimentación.

Figura 4.1. El proceso de comunicación



2.1. La comunicación no verbal

No hay una explicación completa de la comunicación si no se incluyen los mensajes no verbales, es decir, los mensajes transmitidos a través de los movimientos corporales, las entonaciones y el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor. Los mensajes no verbales que transmitimos son muy importantes, en la medida en que frecuentemente son más sinceros que los mensajes orales u escritos.

- *Movimientos corporales:* gestos, configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. Así, por ejemplo, levantamos las cejas para expresar incredulidad, o miramos el reloj continuamente cuando queremos terminar una conversación. Aunque no hay una interpretación unánime de esos movimientos, el lenguaje corporal enriquece, y a menudo complica, la comunicación verbal.
- *Entonación.* Puede cambiar el significado de un mensaje, pues un tono suave y sereno produce un significado distinto al de una entonación áspera y con un énfasis fuerte en la última palabra.

- *Expresión facial.* Un rostro adusto y una sonrisa significan cosas totalmente distintas. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, pueden mostrar arrogancia, agresividad, miedo, timidez u otras características que nunca se advertirían si uno leyese una transcripción de lo que se dijo.
- *Distancia física.* La manera en que los individuos se acercan o alejan a la hora de comunicarse también tiene un significado. Lo que se considera como distancia adecuada depende de las normas culturales de cada país. Así, por ejemplo, lo que es una distancia normal en una relación de negocios en los países latinos puede ser considerado como íntima en muchas otras partes del mundo. Si alguien se acerca a usted más de lo que considera apropiado puede sentirse agredido, y si se separa más de lo debido puede ser interpretado como un gesto de desinterés o desagrado.

Hay que estar atentos a estos factores, particularmente porque pueden ayudarnos a descubrir contradicciones. Por ejemplo, el jefe puede que esté disponible para hablar contigo sobre tu solicitud de aumento de sueldo, pero puede haber señales no verbales que te sugieran que no es la ocasión más apropiada. Al comprender los signos no verbales, se está en mejor disposición para predecir las acciones de los demás y, por lo tanto, para tomar mejores decisiones. En definitiva, es preciso ser un buen observador de los aspectos no verbales de la comunicación.

2.2. Barreras a la comunicación

La mayor parte de los siete componentes del modelo de comunicación pueden crear distorsión y, por tanto, pueden dar lugar a que el mensaje decodificado por el receptor no coincida plenamente con el que deseaba transmitir el emisor. Las barreras a la comunicación son diversas y es útil conocerlas para poder actuar en aras de contrarrestarlas.

Si el emisor realiza la codificación con poco cuidado, el mensaje quedará distorsionado. Lo mismo sucederá si no está prestando la debida atención. La elección inadecuada de símbolos y la confusión en cuanto al contenido de los mismos puede ser una importante barrera para que el mensaje llegue tal y como estaba previsto. El canal tiene la capacidad de distorsionar si no se escoge el idóneo o si el nivel de ruido es alto, constituyéndose de este modo en una barrera a la comunicación. Por ejemplo, tratar de transmitir un mensaje en una sala de reuniones en la que varias personas hablan a la vez puede ser una fuente importante de distorsión del mensaje. Los prejuicios, el conocimiento y las habilidades perceptuales tanto del emisor como del receptor, así

como el cuidado puesto por el receptor en la decodificación, son factores que pueden hacer que el mensaje se interprete de manera diferente a la deseada por el emisor.

Entre las otras barreras que obstaculizan la realización de una comunicación efectiva destacan las siguientes:

- *Filtración.* La filtración hace referencia a la manipulación de la información por parte del emisor con el objeto de que sea vista más favorablemente por el receptor. Por ejemplo, cuando el subordinado le dice a su jefe lo que él cree que el jefe debe oír, está filtrando la información. Esto sucede muy a menudo en las empresas: antes de que la información llegue a los ejecutivos de rango superior, va siendo condensada y sintetizada por sus subordinados en función de sus intereses y percepciones de lo que es importante. El principal determinante de la filtración es el número de niveles existente en la estructura de una organización.
- *Percepción selectiva.* Los receptores ven y oyen de modo selectivo sobre la base de sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas personales en la comunicación al ir la decodificando. Así, por ejemplo, las instrucciones de un director del hotel pueden parecer frías y formales para algunos de los jefes de departamento y apropiadas y corteses para otros.
- *Emociones.* El estado de ánimo del receptor en el momento en que le llega un mensaje incidirá en la interpretación de éste. Las emociones extremas, como el gozo y la depresión, fácilmente obstaculizan una buena comunicación.
- *Lenguaje.* Las palabras significan cosas distintas para personas distintas. La edad, la escolaridad y el sistema cultural son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje que utiliza el sujeto y en las definiciones que damos a las palabras. Esto afecta por igual al emisor y al receptor. Los emisores tienden a suponer que las palabras que utilizan tienen el mismo significado para ellos y para el receptor, y como no es así, se originan dificultades en la comunicación.

2.3. Alternativas para mejorar la comunicación

- *Retroalimentación.* Muchos problemas de la comunicación se deben a malentendidos e interpretaciones incorrectas. Tienden a presentarse con menor frecuencia si uno se cerciora de que la retroalimentación se usa en el proceso de comunicación. Si preguntamos a un receptor “¿entiendes lo que te dije?”, la respuesta representará una retroalimentación, pero puede no ser perfecta. Así pues, el emisor puede formar una serie de preguntas conexas con el mensaje, a fin de averiguar si se recibió tal como él deseaba. Mejor aún, puede pedirle al receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. La retroalimentación presenta asimismo otras formas más sutiles: comentarios generales hechos por el receptor, procesos y premios de la organización (por ejemplo, evaluaciones de rendimiento, revisiones de sueldo y decisiones sobre promociones), etc.
- *Simplificar el lenguaje.* Como el lenguaje puede ser una barrera, el emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta a los destinatarios del mensaje, de modo que el lenguaje sea compatible con los receptores. En este sentido, los vocabularios especializados (jergas) facilitan la comprensión cuando se utiliza con personas de un grupo que hablan ese “idioma”, pero puede provocar innumerables problemas al emplearse fuera de ese grupo.
- *Escuchar activamente.* Cuando alguien habla, nosotros oímos; pero muchas veces no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es algo pasivo. Muchos de nosotros no sabemos escuchar ya que es difícil. Casi siempre procura mayor satisfacción tener la iniciativa, escuchar cansa más que hablar al requerir concentración absoluta. La escucha activa mejora cuando el receptor trata de ponerse en el lugar del emisor. Otras recomendaciones para aprender a escuchar son: dejar hablar, hacer que el hablante se sienta cómodo, mostrar al hablante que se quiere escuchar, eliminar las distracciones, hacer preguntas...
- *Controlar las emociones.* Todos sabemos, por experiencia personal, que las emociones pueden oscurecer y distorsionar mucho la transmisión de significado. Normalmente, en situaciones en las que las emociones son muy fuertes, es mejor aplazar la comunicación explícita hasta que recobremos la compostura.

3. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA

Se entiende por comunicación organizativa el proceso por el cual los miembros de una organización intercambian información y establecen un significado común. Si bien la función de la comunicación interpersonal era compartir un entendimiento o una comprensión de algo, la función primaria de la comunicación organizativa es lograr una acción coordinada que contribuya al logro de los objetivos organizativos. En términos generales, la comunicación puede fortalecer la identificación organizativa de los miembros porque les proporciona una oportunidad para crear y compartir sus percepciones subjetivas de las normas, valores y cultura de la organización.

Debe tenerse en cuenta que la comunicación organizativa debe ser eficaz, pero también debe ser eficiente. Una comunicación organizativa será tanto más eficaz cuanto mayor sea el número de ocasiones en las que exista coincidencia entre el mensaje que intentó transmitir la fuente y el mensaje percibido por el emisor; mientras que la eficiencia en la comunicación organizativa viene determinada por el coste de los recursos empleados en la misma. De este modo, un mensaje cara a cara con un empleado puede ser un medio eficaz de transmitir un mensaje delicado; pero, sin embargo, este medio sería altamente ineficiente en el caso, por ejemplo, de que el Director General de un Touroperador pretendiera transmitir a todos los empleados los valores fundamentales de la empresa. Por otra parte, un correo electrónico es un recurso de bajo coste, y más si se utiliza con listas de distribución, pero puede no ser siempre eficaz. Así pues, una buena comunicación organizativa precisa de un adecuado equilibrio de ambas cuestiones.

La comunicación organizativa tiene una serie de particularidades que es preciso conocer si se pretende hacer una gestión proactiva de la misma. Es necesario un entendimiento básico de algunos conceptos fundamentales de cómo funciona este proceso en un contexto más amplio que el que se establece entre dos personas. A continuación, analizaremos los patrones de flujo de la comunicación, compararemos las redes formales y las informales, y consideraremos cómo se seleccionan los canales de comunicación.

3.1. Direcciones de la comunicación

Una de las principales diferencias entre la comunicación interpersonal y la comunicación organizativa es que ésta se produce en el seno de sistemas estructurados. Los patrones de comportamiento coordinado que se dan en las organizaciones crean estructuras que pueden limitar o favorecer la naturaleza de las comunicaciones que se producen en su seno. De este modo, la

comunicación dentro de la organización puede fluir en dirección vertical o lateral. La dimensión vertical puede a su vez dividirse en comunicación descendente y ascendente. Esta dimensión vertical es muy importante para el trabajo directivo, ya que gran parte de las comunicaciones establecidas por el directivo a lo largo del día son con sus superiores o con sus subordinados.

Comunicación descendente

Se trata de la comunicación que fluye de un nivel determinado hacia otro inferior. La utilizan los líderes de grupos y los gerentes para: asignar metas, dar instrucciones sobre las tareas, dar a conocer políticas y procedimientos, señalar problemas que deben ser corregidos y ofrecer retroalimentación sobre el rendimiento. No necesariamente ha de ser oral o un contacto directo, sino por ejemplo cartas dirigidas a los empleados para notificarles una nueva política, boletines informativos colgados en el tablón de anuncios, etc. Su problema central consiste en la filtración. Cuantos más sean los niveles, mayores probabilidades habrá de que parte considerable de la información originaria se pierda o sufra una deformación sustancial. Pero se atenúa enormemente si se recurre a la retroalimentación proporcionada por la comunicación ascendente. A veces los problemas de la comunicación descendente surgen como consecuencia de una percepción demasiado optimista del directivo acerca de cómo se ha producido la misma. De este modo, los directivos, en ocasiones, piensan que han transmitido el mensaje con una exactitud y corrección que no coincide con los niveles de comprensión del mensaje logrados por los subordinados. Por otra parte, si los directivos perciben en el subordinado “demasiadas” aspiraciones y ambiciones por la promoción en la organización, su nivel de confianza puede disminuir y esto hacer que la comunicación sea menos franca y precisa.

Comunicación ascendente

Fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para: suministrar retroalimentación a los niveles superiores; darles a conocer el progreso en la obtención de las metas, así como los problemas actuales, y averiguar cómo mejorar las cosas. Como ejemplos pueden citarse: preparación de informes sobre el rendimiento realizados por los directivos para que los estudie la dirección media y alta, buzones de sugerencias, encuestas sobre actitudes, discusiones entre superior y subordinado, etc. Este tipo comunicación, como la anterior, tiende a estar sometida a filtraciones por parte de los distintos niveles de directivos de los niveles inferiores para resumir la enorme cantidad que de otro modo llegaría a los directivos de niveles superiores. Incluso, en ocasiones, esta filtración tiene una motivación egoísta y así el directivo de nivel inferior filtra toda

aquella información que le pudiera ser perjudicial para su carrera, retribución o promoción si llegara a los niveles superiores. Además, si no existe un clima de confianza entre subordinado y directivo puede darse el caso de que aquellos oculten información o la distorsionen si consideran que su superior no va a ser justo en el uso de la misma.

Comunicación horizontal

Se da cuando la comunicación tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel, entre directivos de un mismo nivel o entre personal horizontalmente equivalente. Normalmente es necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. A veces se crea de modo informal para acortar los circuitos de la jerarquía vertical y acelerar la acción y, en este sentido, son beneficiosos los canales laterales, pero puede ocasionar conflictos por el hecho de omitir los canales verticales formales: cuando los miembros prescinden de los superiores para salirse con la suya, o cuando los jefes se enteran de que, sin su autorización, se han tomado decisiones o emprendido acciones.

Sea cual sea el tipo de comunicación, la organización puede desarrollar entornos más o menos favorables para la misma. La organización puede influir en los patrones de comunicación que se desarrollan entre los empleados a través de cuestiones diversas: disposición física de los puestos de trabajo, el lenguaje utilizado en las comunicaciones de la empresa (empleados *versus* asociados o colaboradores), el uso de una política de despachos abiertos, etc. Así, por ejemplo, la disposición física de las oficinas pueden favorecer o no la interacción directa entre los empleados y superiores. Las oficinas abiertas, en las que los subordinados y sus directivos trabajan en puestos sin tabiques (separadas por divisiones paneladas a media altura), se prestan a un tipo de comunicación más abierta y descentralizada que en los casos en que las oficinas se cierran por despachos individuales y que hacen que los subordinados no acceden libremente a los directivos.

3.2. Redes de comunicación

Son los canales por los que fluye la comunicación. Pueden ser formales o informales. Las redes formales son normalmente verticales, siguen la cadena de autoridad y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con el trabajo. Pero, además de la comunicación formal, existe un sistema informal por el que la información fluye y en el que tiene especial importancia el tema de los rumores. A continuación se abordarán ambos tipos con más detalle.

Redes formales

La organización tiene la capacidad de poder diseñar sus redes de comunicación de la manera que mejor se ajuste a su diseño organizativo y los objetivos que la misma persigue. Así, puede establecerse cómo va a ser la red de comunicación en función de ciertos parámetros como su grado de rigidez y el grado de centralización.

El grado de *rigidez* condiciona la libertad con que los empleados pueden comunicarse libremente unos con otros. La red de comunicación puede ser muy rígida, de tal modo, que se establezca claramente con quién puede comunicar cada nivel o puesto de la organización. Por el contrario, la red puede evitar las limitaciones a la hora de poder comunicar con otros miembros de la organización y dejar que los empleados interactúen libremente. En la primera situación se estaría eliminando la posibilidad de que un directivo de primera línea se comunicase con el director general, mientras que en el segundo dicha línea de comunicación es posible y su uso se deja a criterio de los empleados.

El grado de *centralización* hace referencia a que la comunicación se centralice en su paso por alguna posición de la organización. En la medida en que la comunicación deba pasar por ciertas posiciones que son las encargadas de canalizarla posteriormente hacia arriba o hacia abajo, la red de comunicación se centraliza. Estas redes centralizadas se han mostrado rápidas y útiles cuando el contenido de las comunicaciones es simple. Por el contrario, en los casos en los que la información a compartir por los distintos miembros de la red sea compleja, la red descentralizada funciona mejor y más rápidamente, entre otras cuestiones porque al establecerse mayor número de relaciones directas entre los miembros de la red se evitan filtraciones o distorsiones que hagan perder significado a los mensajes complejos. Por otra parte, es conveniente considerar que las redes descentralizadas en las que todos los miembros de la red pueden comunicarse generan mayores niveles de satisfacción que las redes centralizadas.

Redes informales

Si bien en las redes formales era la organización la que establecía quién podía comunicar con quién dentro de la misma, en las redes informales la organización asiste al desarrollo informal dentro de su seno de flujos de comunicación más o menos definidos entre sus miembros. Estos flujos de comunicación informales pueden haberse establecido porque los empleados piden consejo a antiguos jefes con los que trabajaron en otras unidades y con los que tienen confianza; los compañeros que comparten una misma tarea en la organización, aunque en distintas unidades o

sedes geográficas, se comunican para ver cómo han resuelto los problemas en otros sitios, etc. Este tipo de comunicaciones, aunque no establecidas formalmente por la empresa, suelen producirse con la aprobación por parte de la organización, que no muestra interés en desalentarlas sino todo lo contrario.

Otro tipo de comunicación informal diferente de las anteriormente mencionadas es la que da lugar a los rumores. Los rumores pueden extenderse muy rápidamente por la organización a través de redes informales verticales u horizontales. La red de rumores es una fuente importante de información dentro de la organización que no debe ser ignorada. Para que los rumores se muevan por la organización se precisa de personas que hagan fluir la información y que se suelen denominar “enlaces”. No todos los miembros de la organización actúan de enlace, de hecho, existen estudios que indican que los rumores se extienden a partir de un porcentaje pequeño de los empleados. Sin embargo, las evidencias son contradictorias a la hora de determinar si los “enlaces” suelen ser las mismas personas siempre o si varían en función de los distintos tipos de información que pasa por la red de rumores.

Un aspecto a destacar es que la red de rumores hace fluir información que es cierta en un elevado porcentaje (algunos estudios lo cifran en 75%). Los rumores nacen ante situaciones que son importantes para los trabajadores, en las que hay ambigüedad y ante circunstancias que provocan ansiedad. A menudo, las situaciones de trabajo contienen esos tres elementos, lo que explica por qué los rumores florecen en las empresas (por ejemplo, los rumores en cuanto al nombramiento de los nuevos jefes, relocalización de oficinas y realineaciones de asignación de tareas). Además, los rumores persisten hasta que se cumplan los deseos y expectativas causantes de la incertidumbre en que se basan o hasta que se atenúe la ansiedad.

Para no favorecer el desarrollo de rumores que puedan ir en contra de la organización, ésta debe ser especialmente cuidadosa con el contenido de los mensajes que lleva la comunicación descendente. Se deben hacer explícitos aquellos aspectos relevantes que son necesarios para comprender el mensaje que se trata de hacer llegar a los miembros de la organización. No se debe escatimar información si se considera que ésta ayudará al receptor en la decodificación del mensaje. Se ha de evitar que las personas puedan especular con la intención que se persigue y que ello nutra la red de rumores.

Por otra parte, los rumores pueden ser utilizados para que los gerentes identifiquen las cuestiones confusas que los empleados juzgan importantes y causantes de ansiedad. Además, dado que parece ser que los rumores son transmitidos por sólo un pequeño conjunto de personas (aproximadamente

10%), la dirección puede predecir el patrón de flujo de los rumores, intentado determinar qué individuos van a considerar relevante una información determinada. Debe tenerse en cuenta que la gerencia no puede eliminar por completo los rumores. Lo que sí puede es reducir al mínimo sus consecuencias negativas al limitar su alcance e impacto. Para ello se recomienda:

- Anunciar un horario para tomar decisiones importantes.
- Explicar las decisiones y conductas que pudieran parecer incongruentes o secretas.
- Dar a conocer los riesgos, tanto positivos como negativos, de las decisiones actuales y de los planes futuros, etc.
- Discutir abiertamente la peor posibilidad. No hay nada que provoque tanta ansiedad como las suposiciones irreales que no se comentan.

3.3. El modelo de la riqueza del canal de comunicación

Un aspecto de especial relevancia dentro de la comunicación organizativa, tal y como se introdujo en el apartado 2, es la elección del canal a través del cual se va a enviar el mensaje. La elección del canal condiciona en gran medida el éxito de la comunicación. Así, por ejemplo, el directivo debería evaluar cuál es el canal más apropiado para comunicar a un empleado de alto potencial que su promoción se debe retrasar debido a las modificaciones en los planes de expansión de la empresa como consecuencia de la crisis: ¿sería bueno un correo electrónico o una conversación telefónica o una conversación cara a cara? Ciertos canales proporcionan claridad y precisión, como la comunicación escrita, mientras que otros, como la comunicación personal, ofrecen como ventaja principal la retroalimentación.

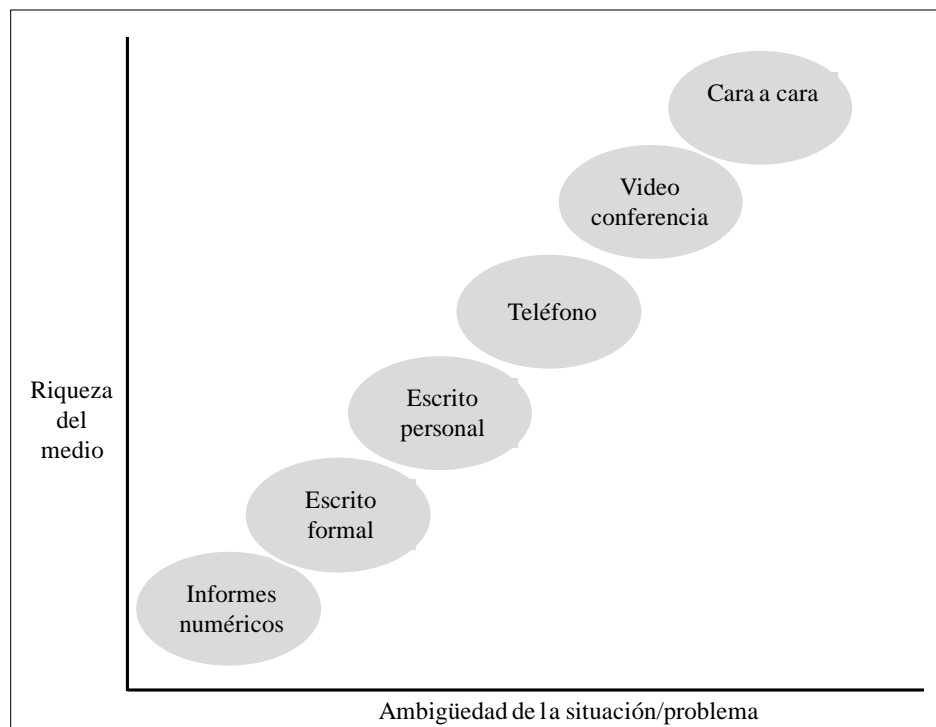
Para afrontar la decisión de la elección del tipo de canal siguen siendo pertinentes los criterios expuestos por Richard Daft y Robert Lengel (1984, 1986) sobre la “riqueza del medio”. Estos autores sugirieron que las distintas comunicaciones organizativas difieren en su nivel de ambigüedad. La ambigüedad se refiere a la existencia de interpretaciones múltiples e incluso conflictivas para una misma cuestión. De este modo, un mensaje ambiguo puede interpretarse de distintas maneras.

Por otra parte, el directivo tiene que analizar los distintos canales que tiene a su disposición en función de la capacidad de los mismos para transmitir información. Esta capacidad puede medirse de acuerdo a cuatro características importantes: que exista o no la posibilidad de una

retroalimentación inmediata, que permita el uso de múltiples señales, que permita el uso de un lenguaje natural y, por último, que tenga un carácter personal. Así, los medios de mayor riqueza (por ejemplo, cara a cara) proporcionan una comunicación más personalizada, una retroalimentación inmediata, la capacidad para reunir datos adicionales mediante la observación y un énfasis en la persona con la que se comunica. Por el contrario, la comunicación escrita (por ejemplo, un informe escrito sobre estadísticas de la organización) se caracteriza por una menor riqueza pero son muy útiles para transmitir grandes cantidades de información formal y estandarizada.

Daft y Lengel (1984, 1986) integraron ambas dimensiones, ambigüedad y riqueza del medio, para proponer que los directivos deben ajustar la ambigüedad de la comunicación que necesitaban iniciar con la riqueza del medio que podían utilizar (véase figura 4.2). Así, la clave para lograr una comunicación más eficaz y eficiente es ajustar el modo de comunicación con el tipo de problema a tratar. Cuando las cuestiones sean complejas, no estandarizadas e impredecibles, se prefieren los modos de comunicación más ricos; mientras que los problemas más mecánicos y rutinarios se tratan mejor con modos menos ricos que son más eficaces y eficientes.

Figura 5.2. Elección del canal según la riqueza del medio y la ambigüedad de la situación



3.4. La comunicación organizativa y las nuevas tecnologías de la comunicación

El uso de intranets y tecnologías basadas en la web permite a los directivos establecer canales de comunicación globales para toda la organización a un coste relativamente barato. Todas estas nuevas tecnologías de la comunicación, que están basadas en el uso de los ordenadores y de la web, se tornan especialmente relevantes en un mundo en el que las organizaciones tienen a sus miembros dispersos a nivel geográfico. De igual modo, los correos electrónicos se han convertido en un canal frecuentemente utilizado en el ámbito organizativo.

Las nuevas tecnologías han posibilitado que en la actualidad muchas organizaciones trabajen con equipos que están integrados por miembros que no interactúan cara a cara. Los integrantes de dichos equipos pueden comunicarse a distancia a través de medios electrónicos como el correo electrónico, salas de chat, videoconferencias, etc. El éxito de estos equipos virtuales está muy condicionado al uso efectivo de los distintos canales de comunicación que tienen a su alcance. El canal de comunicación se debe ajustar a las necesidades de la tarea y el mensaje concreto. Si la tarea es compleja, como definir un plan de actuación frente a una acción imprevista de un competidor, o requiere tomar decisiones importantes lo mejor sería utilizar canales de comunicación basados en las tecnologías sincrónicas (como videoconferencias), que permiten que todos los miembros del equipo vayan aportando sus ideas e informaciones en tiempo real, de tal manera que todos las reciben a medida que se van produciendo. Sin embargo, para tareas más sencillas, en las que es posible una participación diferida de los distintos miembros del equipo, el canal de comunicación puede fundamentarse en tecnologías asincrónicas (en ellas la comunicación entre individuos se produce en diferentes momentos del tiempo), como el correo electrónico o las salas de chat.

Pero no todo son ventajas, estas nuevas tecnologías de la comunicación han traído también una serie de elementos negativos que deben ser considerados. El correo electrónico, las salas de chat, etc. pueden conllevar una importante carga de trabajo y es necesario tener cierta experiencia en su uso. Así, el número de correos entrantes y salientes es cada día mayor para muchos directivos, ocasionando que algunos no sean leídos con atención, mientras que otros sólo lo son parcialmente o son borrados sin ni siquiera abrirlos. En muchos casos, la comunicación a través de correos electrónicos no posibilita el obtener una retroalimentación por parte del receptor que permita corregir los fallos de interpretación que hayan podido darse. Todo esto ocasiona fallos en la comunicación organizativa y por ello también la comunicación a través de este canal debe ser cuidadosamente gestionada. De hecho, la utilización generalizada de nuevas tecnologías de la

información como canal para transmitir el mensaje puede hacer que las personas pierdan habilidad en la comunicación cara a cara.

3.5. La comunicación y la diversidad cultural

El entorno organizativo global obliga al directivo a considerar la diversidad cultural en todas sus actividades. De este modo, la comunicación que servía en las organizaciones de hace algunas décadas (integradas mayoritariamente por empleados del país) se torna más problemática en organizaciones integradas por distintas nacionalidades, culturas y religiones. Se debe tener en cuenta que en empresas como Zena restaurantes o Vips trabajan juntas personas de entre 70 y 80 nacionalidades, y no sólo hay diversidad cultural entre los puestos básicos, sino entre los niveles directivos. Los mensajes que se dirigen a estos grupos culturales diversos difieren de lo que se habría utilizado en caso de dirigirse a un gran grupo mayoritario. En este sentido, a modo de ejemplo, es ampliamente conocido que los estadounidenses prefieren estilos de comunicación directos, mientras que los japoneses hacen uso de detalles ceremoniales tradicionales en su comunicación.

En el ámbito directivo no todas las nacionalidades se comunican de la misma manera. De este modo, su cultura y su forma habitual de hablar influyen en las comunicaciones con otros. Así, por ejemplo, los directivos británicos son relativamente imprecisos en sus comunicaciones interpersonales con el fin de mantener los buenos modales y evitar la confrontación; los directivos españoles e italianos dejan que los demás entiendan con claridad cómo se sienten, y los japoneses sonríen ante la exposición de los argumentos de su interlocutor incluso aunque estén en desacuerdo con lo expuesto. Así, la presencia de diversas etnias en las organizaciones ocupando puestos de relevancia aumenta la posibilidad de que se produzcan errores en la comunicación entre los miembros de la organización. Por este motivo se ha de ser especialmente sensible con las palabras y los matices utilizados en los mensajes, ya sean orales o escritos, pero también se ha de ser cuidadoso en los aspectos de la comunicación no verbal. En muchos países asiáticos el hecho de tocar a alguien mientras se habla o de invadir su espacio personal se interpreta de manera muy distinta a como pueda hacerse en países latinos como España o Italia. En definitiva, para alcanzar una comunicación eficaz en un entorno globalizado es necesario conocer no sólo el lenguaje de los distintos países, sino sus costumbres y valores, y también sus enfoques directivos y sus prioridades organizativas.

En un estudio clásico que cubría sesenta países, Hofstede (1983) encontró que los directivos y empleados diferían en función de cuatro dimensiones básicas:

- *Individualismo/colectivismo*: en las culturas individualistas (sobre todo anglosajonas) las personas se preocupan principalmente de ellas mismas, mientras que las culturas colectivistas se caracterizan por una importancia mayor del grupo en el cual los miembros se protegen unos a otros.
- *Distancia al poder*: esta dimensión mide el grado en el cual los subordinados aceptan que el superior tenga más poder del que ellos tienen, que se puede traducir en aceptar sumisamente al jefe o a confrontar sus opiniones.
- *Aversión a la incertidumbre*: mide el grado en el que los individuos se sienten amenazados por la incertidumbre, de tal manera que un menor grado de aversión puede llevar a los empleados a entablar relaciones con más personas de distintas partes de la organización.
- *Masculinidad/femineidad*: que implica una menor o mayor preocupación por las personas y por la relación con los demás.

Pero, una vez establecida la existencia de distintas costumbres y valores entre nacionalidades, lo que se torna importante es revisar en qué modo pueden los directivos adaptar la comunicación organizativa a dicha diversidad.

El directivo debe intentar aprender las normas culturales de las personas con las que va a trabajar, ya sean subordinados, superiores, colaboradores, clientes, etc. El directivo que va a actuar como emisor con uno o varios receptores de culturas distintas a la suya debe analizar la forma, el canal y el contenido del mensaje, teniendo en cuenta la perspectiva cultural de los receptores. Se deberá prestar especial atención a todo aquello que pueda generar malos entendidos. Cuando el directivo considere que existen probabilidades de que se produzcan malas interpretaciones al mensaje que ha enviado debido a la diversidad cultural de los receptores, deberá intentar llegar a una solución compatible con las distintas suposiciones culturales.

El receptor deberá, de igual modo, tratar de analizar las comunicaciones recibidas desde la perspectiva cultural del emisor.

Cuando los directivos trabajen con personas de dos o más culturas deben ser conscientes de que esta diferencia cultural puede proporcionar un amplio abanico de perspectivas que puede dar lugar a la formulación de más alternativas a los problemas. Para ello el directivo debe fomentar la

exposición de las ideas y argumentos de los demás, aunque haya diferencias culturales que puedan, en principio, hacerlas parecer poco acertadas.

Al comunicar dentro de grupos en los que exista diversidad cultural el directivo debe potenciar, siempre que sea preciso, que los miembros expliquen sus propuestas con relación a las diferencias culturales que los separan. Además, en las reuniones cara a cara con personas de otras culturas no sólo debe prestarse mucha atención a los aspectos más formales (forma de presentarse, entrega de tarjetas, distancia con el interlocutor, disposición del mobiliario, contacto físico, despedida, etc.) sino a la forma en la que las demás culturas toman las decisiones, el tiempo que requieren, el nivel de detalle al que les gusta llegar en las exposiciones, etc.

ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1

Jean Monet es el Consejero Delegado de la empresa hotelera Lucerna Hotel Software. La empresa se dedica al desarrollo de software hotelero de gestión en distintos países de Europa. En la actualidad la empresa dispone de 14 sedes repartidas por Europa, con una reducida dotación de personal en cada una de ellas (apenas 5 ó 6 personas en plantilla), ya que la empresa desarrolla gran parte de su actividad a partir de la subcontratación de las distintas partes del *software*, que luego es integrado por los técnicos de cada sede. Dentro de la estructura de cada sede destacan dos posiciones fundamentales: el director, con un perfil de gestión y comercial, y el informático jefe, que es quien controla el trabajo encargado a las empresas subcontratadas y el trabajo de integración de los técnicos de cada sede.

En la sede española Francisco Gómez ocupa la posición de director, mientras que Ignacio Jerez es un brillante joven que ocupa la posición de informático jefe. Ignacio se ha encargado no sólo del trabajo de la sede española sino del desarrollo de un nuevo producto que pretende servir de apoyo a los directores comerciales de los hoteles para minimizar los costes del *overbooking*. La designación de Ignacio para liderar este proyecto vino después de una reunión en Suiza de los distintos directores de sede y el personal técnico de la sede central de Lucerna. En dicha reunión se preguntó a los distintos directores/as de sede sobre la capacidad técnica de sus informáticos jefe, sobre su creatividad a la hora de afrontar los problemas del *software* y sobre su capacidad de trabajo y de manejar el estrés de los plazos de ejecución del proyecto, cuestiones que se consideraban vitales para liderar el proyecto. Después de proponer a los distintos candidatos y de discutirlo entre todos los asistentes, se escogió una terna de tres personas entre los que finalmente seleccionar al líder del proyecto. Los directores de sede, a la vuelta a sus países, informaron de la preselección de los tres candidatos. En concreto, Francisco tuvo una reunión con Ignacio en la que le expuso la importancia del proyecto y las ventajas que proporcionaría a la sede española el que Ignacio fuera escogido finalmente. A partir de entonces Ignacio presentó su propuesta de proyecto a la central de Lucerna, allí fue evaluada por el personal técnico de la central así como por el propio Consejero Delegado. De hecho, durante 3 semanas se produjo una intensa comunicación, en inglés, entre ambas partes a través del correo electrónico, en la que Jean Monet pedía aclaraciones sobre aspectos técnicos, de presupuesto y de implantación del proyecto a Ignacio y éste enviaba sus respuestas. A Jean Monet le impresionó la sistematización de la información que hacía Ignacio y la

claridad de sus respuestas. Todo ello condujo finalmente a la designación de Ignacio como el responsable del desarrollo del nuevo producto.

Una vez desarrollado el producto, Jean Monet solicitó a Ignacio que realizara una presentación del mismo. La presentación del nuevo producto se haría en Lucerna ante un cliente alemán muy interesado en el proyecto y cuyas necesidades, de hecho, habían sido el origen todo el proyecto. A Jean Monet, de nuevo, le impresionó la presentación en *powerpoint* que Ignacio le envió desde España. Como reconocimiento a su excelente trabajo, Ignacio fue el encargado de hacer dicha presentación a los clientes alemanes.

La presentación se llevó a cabo en las oficinas de Lucerna. Ignacio empezó con su exposición sobre el producto que había desarrollado. Desde el principio se hizo evidente que las presentaciones en público no eran el fuerte de Ignacio, se movía nervioso a un lado y a otro de la pantalla, jugaba con el bolígrafo haciéndolo girar sobre su pulgar, daba frecuentemente la espalda a los presentes para concentrarse en las transparencias, etc. Además, cuando llevaba unas pocas transparencias comentadas, el director general de la empresa alemana a la que se le presentaba el proyecto, el Sr. Muller, le quiso interrumpir con una pregunta, levantó un poco la mano reclamando su atención e intentó empezar a plantear su duda. Ignacio no le dejó ni empezar y le dijo tajantemente que le dejaran terminar su exposición y que al final hicieran sus preguntas. Esta respuesta dejó desconcertado y, en cierta medida, molesto al cliente.

Una vez hubo acabado la exposición, Ignacio, mirando al Sr. Muller, le indicó: “Plantea ahora tu pregunta”. El Sr. Muller, aunque evidentemente molesto, formuló a Ignacio su pregunta: “Herr Jerez, ¿sería posible que el *software* me ofreciera distintos escenarios de las posibles pérdidas o ganancias en función de los distintos niveles de *overbooking*?”. A Ignacio el tratamiento de “Herr Jerez” le pareció una muestra de distanciamiento e incluso de animadversión hacía él. Así, la respuesta de Ignacio fue: “Parece mentira que me haga esa pregunta. Tal y como he dicho en la presentación, mi *software* no tiene prevista esa aplicación y no creo que por ello el producto sea malo...”. En ese momento, el Sr. Monet intervino inmediatamente para sugerir un descanso, tomar un café y poder seguir con las preguntas de una manera más relajada. A partir de ese momento, el Sr. Monet fue quien contestó a todas las preguntas del Sr. Muller. De hecho, lo primero que hizo el Sr. Monet fue comentarle lo siguiente: “Herr Muller, creo que la idea que ha planteado en la sala de presentación sobre los distintos escenarios de *overbooking* es una sugerencia muy interesante, que no sólo podría desarrollarse con facilidad y en poco tiempo, sino que podría dar unas potencialidades muy interesantes al *software*”.

CUESTIONES:

1. Describa el proceso de comunicación interpersonal que ha tenido lugar en el desarrollo y la presentación del producto. ¿Qué aspectos de la comunicación han funcionado y cuáles no?
2. ¿Se puede identificar alguna barrera que haya obstaculizado una comunicación eficaz?

ACTIVIDAD 2

Juan Fogg (Santiago de Chile, 1966), Director General de Hoteles Marco Polo, ha sido el encargado de pilotar la reciente fusión de las dos compañías hoteleras líderes en Chile: Hoteles Marco Polo y Hoteles Goethe. Hoteles Marco Polo ha llevado a buen puerto una compra que constituirá un referente en el sector. Ambas son compañías hoteleras plenamente desarrolladas, con 345 y 290 hoteles respectivamente, tanto en el negocio vacacional como de ciudad. Además, ambas compañías se han caracterizado en los últimos años por su agresivo plan de expansiones y por haber desarrollado unas estructuras organizativas que pudieran llevar a cabo las funciones y dar los servicios que los distintos hoteles precisaban. Así, por ejemplo, el departamento de recursos humanos de Hoteles Marco Polo tiene una plantilla de 60 trabajadores en las distintas áreas: reclutamiento, selección, formación, nóminas, evaluación del desempeño. Mientras que la plantilla de Hoteles Goethe para este mismo departamento es de 48 empleados, contando no sólo con las mismas unidades que Hoteles Marco Polo, sino presentando también dentro de la unidad de formación una universidad corporativa. Este proyecto de creación de la universidad corporativa se ha culminado recientemente y ha requerido varios años de planificación y desarrollo.

La compra de Hoteles Goethe se ha desarrollado con un elevado grado de secretismo para evitar que competidores también interesados en esta cadena hotelera pudieran inmiscuirse en el proceso, que hubiera resultado en un precio de compra más elevado.

La primera acción que Juan Fogg tomó, una vez conocida la compra de Hoteles Goethe, fue el conceder una entrevista a un periódico nacional de gran tirada.

A continuación se recoge un extracto de la entrevista:

Pregunta: ¿Por qué compra Hoteles Marco Polo a Hoteles Goethe?

Respuesta: Hay tres elementos importantes que han fundamentado este proceso de compra. El primero es el encaje cultural entre las dos empresas, que son muy similares en su perspectiva de atención al cliente y de definición del producto/servicio a proporcionar a nuestros clientes. El

segundo, las sinergias entre ambos, que son evidentes por los solapamientos que existen en la red y en los servicios centrales, y que ciframos de forma conservadora en el equivalente al 34% de los costes operativos de Hoteles Marco Polo. El tercero es el factor de generación de tamaño, que nos permitirá acceder no sólo a mejores condiciones de negociación con ciertos touroperadores y suministradores, sino que nos permitirá adentrarnos en negociaciones para el desarrollo de determinadas alianzas estratégicas con touroperadores, que hasta la fecha no eran factibles por el limitado tamaño de ambas organizaciones independientes.

Pregunta: ¿Esas sinergias pasan por el recorte de empleo?

Respuesta: Evidentemente el proceso de fusión al que se encaminan ambas organizaciones derivará en una mayor eficiencia de los costes, incluidos los laborales. Y eso significará una cierta reducción de las dimensiones de determinadas unidades.

Pregunta: ¿Qué recorte de empleo calculan?

Respuesta: Eso aún es un tema que se tiene que analizar y reflexionar. No estamos ahora en disposición de dar una cifra de recorte de empleo, ni siquiera de los departamentos o lugares geográficos en los que pueden producirse estos recortes. Cuando ese dato esté disponible, lo publicaremos. El que ahora yo le diera a usted un número de empleados en concreto no llevaría a nada bueno para la comunicación interna. Podría tener un efecto negativo sobre la moral de nuestros empleados. A todos ellos, desde aquí, quiero decirles que haremos lo posible por tratar de reducir al máximo la necesidad de despidos y que trataremos de buscar medidas alternativas.

CUESTIONES:

1. Comente el caso expuesto desde el punto de vista de la comunicación organizativa.
2. ¿Qué efecto cree que van a tener estas opiniones vertidas en un medio de comunicación en las redes informales de comunicación de ambas empresas hoteleras?
3. En términos de comunicación organizativa, ¿cuál debería ser el siguiente paso de Hoteles Marco Polo?

BIBLIOGRAFÍA

Fisher, D. (1993). *Communication in organizations*. USA: West Publishing Company.

French, R., Rayner, C., Rees, G. y Rumbles, S. (2011). *Organizational Behaviour* (2ª ed.). United Kingdom: John Wiley & Son.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (11ª ed.). México: McGraw Hill.

Miller, K. (1995). *Organizational Communication*. USA: Wadsworth Publishing Company.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Se puede decir que hay comunicación...
 - a. Desde el momento en que el emisor codifica su mensaje.
 - b. Desde el momento en que el receptor deduce un significado de las señales sensoriales de entrada.
 - c. Desde el momento en que el receptor recibe las señales sensoriales de entrada.
 - d. Desde el momento en que el receptor recibe el mensaje y los gestos no verbales que hace el emisor.

2. Con relación a la comunicación interpersonal, indique qué afirmación es cierta.
 - a. Se realiza exclusivamente en el seno de las organizaciones.
 - b. Se realiza exclusivamente en el seno de las relaciones familiares.
 - c. Se realiza exclusivamente en el seno de las relaciones sociales.
 - d. Ninguna de las anteriores.

3. Con relación a las funciones de la comunicación organizativa, indique qué afirmación es cierta:
 - a. Cuando se exige que los empleados comuniquen primero las quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía, la comunicación está efectuando una función de información.
 - b. La expresión emocional hace referencia a la provisión de la información que necesitan los individuos y los grupos para tomar decisiones.
 - c. La motivación hace referencia a que la comunicación esclarece a los empleados lo que deben hacer, la eficacia con la que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el rendimiento en caso de que éste sea insatisfactorio.
 - d. Ninguna de las anteriores.

4. Con relación al proceso de comunicación, indique que afirmación es falsa:
 - a. En el proceso de comunicación se distinguen siete componentes: emisor, receptor, mensaje, codificación, decodificación, canal y retroalimentación.
 - b. Un canal es, por ejemplo, el discurso que decimos.
 - c. Es muy importante tener en cuenta el nivel de formación, la educación y la persona del receptor.
 - d. Según sea el receptor, el emisor deberá descartar, por ejemplo, una terminología técnica o, al contrario, abundar en su uso.

5. Con relación a los rumores, indique qué afirmación es falsa:
 - a. La información que fluye en la red de rumores suele ser falsa en un alto porcentaje.
 - b. Los rumores nacen ante situaciones que son importantes para los trabajadores, en las que hay ambigüedad y ante circunstancias que provocan ansiedad.
 - c. Los rumores persisten hasta que se cumplan los deseos y expectativas causantes de la incertidumbre en que se basan o hasta que se atenúe la ansiedad.
 - d. Para no favorecer el desarrollo de rumores que puedan ir en contra de la organización, ésta debe ser especialmente cuidadosa con el contenido de los mensajes que lleva la comunicación descendente.

6. Qué afirmación es la correcta con relación al modelo de la riqueza del canal de comunicación
 - a. Fue desarrollado por Hofstede.
 - b. Propone, por ejemplo, que cuando el mensaje sea ambiguo se utilicen medios como el correo electrónico.
 - c. Propone que ciertos canales proporcionan claridad y precisión, como la comunicación escrita.
 - d. Propone que la comunicación escrita es uno de los medios que más riqueza proporciona.

7. Con relación a la comunicación organizativa y las nuevas tecnologías de la comunicación, indique qué afirmación es cierta:
- a. Las tecnologías de la información han posibilitado que en la actualidad muchas organizaciones trabajen con equipos que están integrados por miembros que no interactúan cara a cara.
 - b. La importante carga de trabajo derivada de las nuevas tecnologías puede ser una desventaja para la comunicación.
 - c. La utilización generalizada de nuevas tecnologías de la información como canal para transmitir el mensaje puede hacer que las personas pierdan habilidad en la comunicación cara a cara.
 - d. Todas las afirmaciones anteriores son ciertas.
8. Con relación a la comunicación y la diversidad cultural, indique qué afirmación es cierta:
- a. En el ámbito directivo no todas las nacionalidades se comunican de la misma manera y su cultura y forma habitual de hablar influyen en las comunicaciones con otros.
 - b. El directivo debe intentar aprender las normas culturales de las personas con las que va a trabajar, ya sean subordinados, superiores, colaboradores, clientes, etc.
 - c. Cuando los directivos trabajen con personas de dos o más culturas deben ser conscientes de que esta diferencia cultural puede proporcionar un amplio abanico de perspectivas que puede dar lugar a la formulación de más alternativas a los problemas.
 - d. Todas las afirmaciones anteriores son ciertas.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. b
2. d
3. c
4. b
5. a
6. c
7. d
8. d

GLOSARIO

Ambigüedad: rasgo de la comunicación que hace referencia a la existencia de interpretaciones múltiples e incluso conflictivas para una misma cuestión.

Canal: medio a través del cual se transmite el mensaje. Puede ser formal e informal.

Centralización de la comunicación: parámetro o rasgo de la red de comunicación que hace referencia a la medida en que la comunicación deba pasar por ciertas posiciones que son las encargadas de canalizarla posteriormente hacia arriba o hacia abajo.

Codificación: proceso por el cual el emisor del mensaje selecciona una serie de palabras o gestos que piensa que van tener el mismo significado para el receptor. De esta forma el pensamiento inicial del emisor es transmitido al receptor

Comunicación: transferencia de significado y la comprensión de dos personas entre sí.

Comunicación ascendente: comunicación que fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización.

Comunicación descendente: comunicación que fluye de un nivel jerárquico determinado hacia otro inferior.

Comunicación horizontal: comunicación tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel, entre directivos de un mismo nivel o entre personal horizontalmente equivalente.

Comunicación no verbal: mensajes transmitidos a través de los movimientos corporales, las entonaciones y el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

Comunicación organizativa: proceso por el cual los miembros de una organización intercambian información y establecen un significado común, con el fin de lograr una acción coordinada que contribuya al logro de los objetivos organizativos.

Decodificación: proceso por el cual el mensaje es traducido a una forma inteligible para el receptor.

Emisor: también denominado fuente, es quien inicia el proceso de comunicación al codificar un pensamiento.

Filtración: barrera a la comunicación que consiste en la manipulación de la información por parte del emisor con el objeto de que sea vista más favorablemente por el receptor.

Mensaje: es el producto físico de la codificación. Puede ser un discurso, un gesto, un escrito, etc.

Percepción selectiva: barrera a la comunicación que consiste en que los receptores ven y oyen de modo selectivo sobre la base de sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales.

Receptor: una o varias personas a las cuales se dirige el mensaje. Puede un solo individuo, los miembros de una unidad o de la organización en su conjunto.

Red formal de comunicación: canal por el que fluye la comunicación, que normalmente es vertical, sigue la cadena de autoridad y está limitado a las cuestiones relativas al trabajo.

Red informal de comunicación: canal por el que fluye la comunicación, que no ha sido establecido por la organización sino que surge de iniciativas particulares de los empleados de la organización.

Retroalimentación: comprobación de la eficacia, respecto a la comprensión, con la que se ha transmitido el mensaje.

Riqueza del canal de comunicación: rasgo del canal de comunicación que hace referencia a la existencia o no de retroalimentación inmediata, a que permita el uso de múltiples señales, a que permita el uso de un lenguaje natural y, por último, que tenga un carácter personal.

Rumores: tipo de comunicación informal que pueden extenderse muy rápidamente por la organización a través de redes informales verticales u horizontales, en la que no toda la información que fluye es cierta.