

Tema 15. COMUNICACIÓN

Libro 100. ADE.15.Comunicación
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2019

1. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

- 1.1. Proceso de comunicación
- 1.2. Formas de comunicación
 - 1.2.1. Comunicación verbal
 - 1.2.2. Comunicación no verbal

2. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

3. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

4. COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA

- 4.1. Comunicación descendente
- 4.2. Comunicación ascendente
- 4.3. Comunicación horizontal (o lateral)
- 4.4. Redes de comunicación organizativa
- 4.5. Comunicación informal

5. MEJORAR LA COMUNICACIÓN

- 5.1. Barreras a la comunicación
- 5.2. Mejorar la comunicación

1. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso que hace llegar un mensaje desde el emisor al receptor a través de un canal. En el ámbito empresarial resulta esencial por dos razones: primero, integra las funciones gerenciales y, segundo, enlaza la empresa con el entorno externo, donde están muchos de sus grupos de interés. Pueden distinguirse dos formas de comunicación que tienden a complementarse: la comunicación verbal y la comunicación no verbal que, a su vez, utilizan diferentes canales.

Funciones de la comunicación. La comunicación tiene cuatro funciones principales (Robbins y Coulter, 2014): control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los empleados de varias formas. Por ejemplo, cuando se pide a los empleados que transmitan cualquier queja relacionada con el trabajo a su gerente inmediato, que cumplan con la descripción de su puesto o que tengan en cuenta las políticas de la compañía en las decisiones que toman.

Por otro lado, la comunicación sirve para motivar al indicar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien están llevando a cabo la tarea encomendada, y qué podrían hacer para mejorar el desempeño. Conforme los empleados establecen objetivos específicos, trabajan para cumplirlos y reciben retroalimentación sobre su progreso, requieren una comunicación eficaz.

La comunicación que se lleva a cabo dentro del equipo es un mecanismo fundamental mediante el cual los miembros comparten frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación permite expresar las emociones y los sentimientos. Finalmente, la comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y los equipos para hacer su trabajo en las organizaciones. La comunicación proporciona dicha información.

1.1. Proceso de comunicación

Comunicar proviene de la palabra latina “communicare”, que significa compartir. La comunicación es un proceso dinámico de transmisión de información que intenta influir en el comportamiento del receptor. La buena comunicación no consiste en aceptar el mensaje, sino en tener una clara comprensión del mismo. Se trata de un proceso porque consta de diferentes elementos cuya puesta en práctica sigue una secuencia que no siempre se repite. Así pues, cada proceso es único, pues los elementos se relacionan de manera diferente y producen resultados distintos. Además es dinámico, ya que posee las siguientes características (Dobkin y Pace, 2006): transaccional, irreversible, inevitable y multidimensional. Que el proceso sea transaccional significa que los participantes emiten e interpretan mensajes, incluso simultáneamente, y que cada elemento del proceso se encuentra conectado o interrelacionado con los demás. Por tanto, un cambio en alguno de ellos produce variaciones en el resultado final. El carácter irreversible se debe al impacto que la información provoca en las personas modificando su conducta y, en muchos casos, su forma de pensar. La comunicación es inevitable, ya que incluso los intentos de no comunicar transmiten información. La multidimensionalidad de la comunicación se refiere a la variedad de objetivos y niveles de significación que posee. La figura 1 muestra un modelo general del proceso de comunicación, cuyos elementos esenciales se describen a continuación: participantes, mensaje, canal, ruido, retroalimentación y contexto.

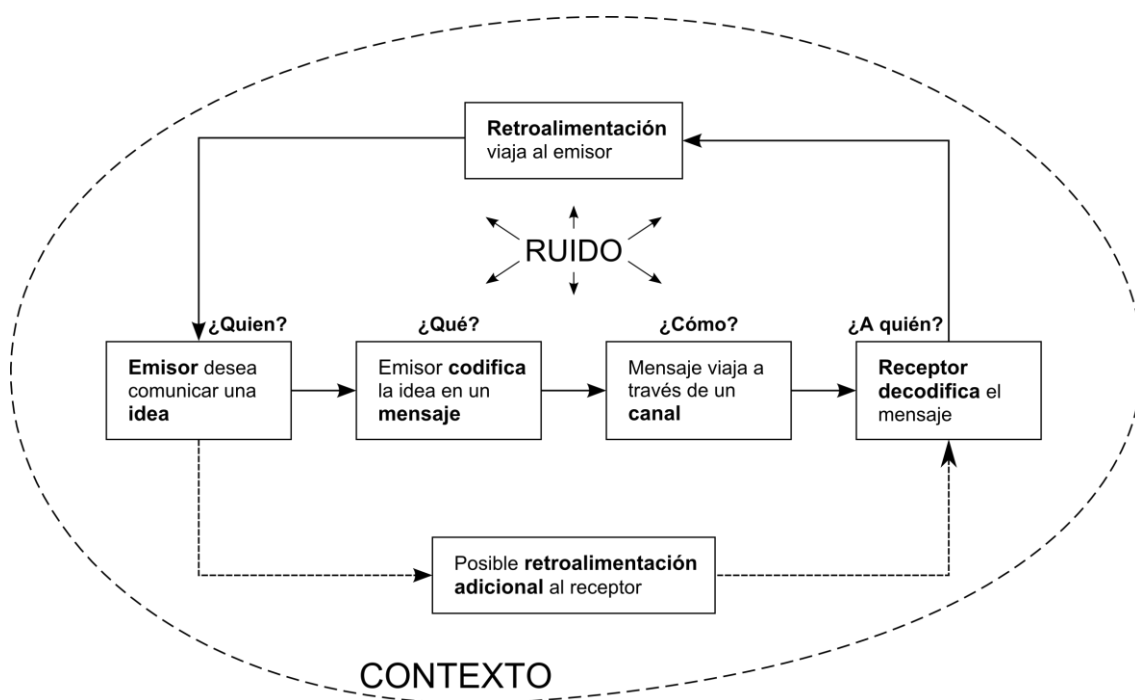


Figura 1: Modelo de comunicación

Participantes. Son quienes asumen el papel de emisor y receptor durante la comunicación. El emisor (o fuente del mensaje) puede ser un individuo, un grupo o una organización que inicia el proceso de transmitir información al receptor (o destinatario del mensaje). Como emisor, el participante crea y transmite mensajes utilizando señales verbales y no verbales. El receptor puede ser un individuo, grupo, organización o audiencia de masas: procesa el mensaje y asume (o no) las ideas y conductas que le ha transmitido el emisor.

El elemento clave en el proceso de comunicación es el receptor, frecuentemente olvidado por el emisor. Es importante conocer a los destinatarios del mensaje. Si receptor y emisor son homófilos, es decir, comparten ciertos atributos (convicciones, educación o condición social, por ejemplo), la comunicación resulta fluida. Por el contrario, si son heterófilos (su antónimo), el emisor a menudo realiza suposiciones falsas respecto a sus receptores, lo que suele producir distorsión del mensaje, demoras en la transmisión y disonancia cognitiva, por lo que la comunicación perderá eficacia (Rogers y Agarwala-Rogers, 1976).

Mensaje. El mensaje es la información que se desea comunicar y representa el estímulo que el emisor transmite al receptor. Incluye las expresiones verbales y las conductas no verbales que los participantes utilizan para manifestar intenciones. El mensaje debe ser completo y específico proporcionando la cantidad de información adecuada y con los suficientes detalles. Para comprender la manera en que el mensaje se crea y recibe es necesario entender su significado, símbolos, codificación, decodificación y estructura (Verderber y Verderber, 2005).

Para que haya comunicación, la fuente y el receptor deben, al menos, compartir el significado del mensaje. El significado es la combinación de ideas y sentimientos que el emisor desea transmitir al receptor. Los símbolos son representaciones específicas de un significado. Pueden ser verbales y no verbales. Los primeros se refieren al uso del idioma,

hablado y escrito, mientras que los símbolos no verbales incluyen una amplia variedad de acciones que no utilizan palabras, y comprenden desde movimientos corporales hasta señales del entorno.

A la acción que realiza la fuente de traducir un significado (idea y/o sentimientos) en los símbolos apropiados para su posterior transmisión se la denomina codificación. Un código es el conjunto de signos y reglas empleados para construir el mensaje, y que el emisor y el receptor deben conocer. La acción inversa es la decodificación, que ocurre cuando el receptor descifra los símbolos recibidos en un significado interpretado. Por tanto, el éxito de la comunicación depende de que los símbolos sean reconocibles y significativos para ambas partes. Cuando el significado es complejo, necesitamos proporcionarlo en cierto orden. La estructura del mensaje es importante, en especial cuando el mensaje requiere un tiempo relativamente largo para hacerlo llegar al receptor.

Canal. El canal es el medio a través del cual circula el mensaje desde el emisor hasta el receptor. Lo elige la fuente e influye en el mensaje que se envía, pues interviene en el proceso de comunicación y puede modificar la intención, la sustancia o el resultado del mensaje. Algunos canales de comunicación transmiten más información que otros. Denominamos riqueza del canal a su capacidad para transmitir información, y depende de sus posibilidades para (Russ *et al.*, 1990): a) permitir una retroalimentación directa y, por tanto, favorecer una comunicación en dos sentidos (o circular), b) personalizar los mensajes de acuerdo a las circunstancias del receptor, c) incluir múltiples señales o estímulos (por ejemplo, expresiones, gestos, etc.) y d) admitir variedad en el lenguaje (gráficos, numérico, etc.). La riqueza del canal mejora la eficacia en la comunicación, o sea, la posibilidad de que esta llegue sin contratiempos y en su totalidad al destinatario.

Los mensajes que se transmiten pueden ser de dos tipos: rutinarios (o programados) y complejos (únicos y difíciles). Los primeros son mensajes muy frecuentes que abordan escasas novedades. Por el contrario, los mensajes complejos son más específicos y menos frecuentes. Se caracterizan por su alto nivel de ambigüedad, provocar sorpresa y conceder poco tiempo a la respuesta. La comunicación resulta más efectiva en el primer caso, ya que el emisor y receptor conocen bien los significados. La utilización de mensajes complejos incrementa los errores de comunicación, pues emisor y receptor deben interpretar nuevos símbolos asociados a supuestos y emociones.

No todos los canales son idénticos ni sirven para transmitir el mismo tipo de mensaje (figura 2). Los mensajes más complejos (difíciles y poco usuales) deben transmitirse a través de los canales más ricos, mientras que los mensajes sencillos y rutinarios pueden realizarse a través de canales menos ricos. Es conveniente utilizar canales múltiples para mensajes importantes con objeto de garantizar una total atención y comprensión. Otros factores que deben considerarse para elegir un canal son las preferencias del receptor, el estilo de comunicación mejor aceptado en la organización y su coste (Fulk y Boyd, 1991).

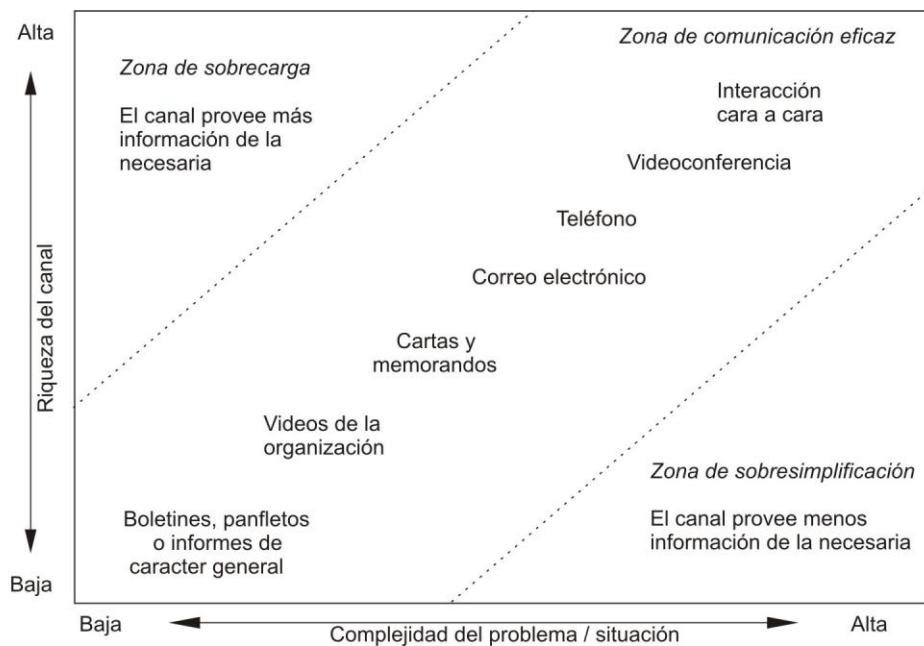


Figura 2: Modelo para la elección del canal

Los gerentes pueden utilizar diversos canales: conversaciones cara a cara, llamadas telefónicas, correo electrónico, videoconferencias, memorandos, boletines y medios de masas (prensa, radio y televisión), entre otros. La elección del canal apropiado depende de numerosos factores, como la naturaleza del mensaje, su propósito, el tipo de auditorio, la proximidad de los receptores, el horizonte cronológico de difusión del mensaje, las preferencias personales y la complejidad de la situación tratada.

Ruido. El ruido son las interferencias internas o externas en el proceso de la comunicación que distorsionan la transmisión y comprensión del mensaje. Los ruidos externos son los sonidos o algún otro estímulo en el entorno que distrae la atención de lo que el emisor dice o hace. Los ruidos internos son pensamientos y sentimientos disociados que apartan al receptor de lo que dice o hace el emisor. Se presentan cuando una necesidad fisiológica o algún factor psicológico intervienen en el proceso de comunicación. El ruido fisiológico resulta del funcionamiento físico del cuerpo, como tener una mala audición. El ruido psicológico proviene del proceso del pensamiento como, por ejemplo, perder la explicación del profesor por estar pensando en las musarañas. Una forma común de ruido interno es la confusión respecto al significado de las palabras.

Retroalimentación. La retroalimentación es la información que proporciona la respuesta, o la falta de respuesta, del receptor al mensaje de la fuente. En ocasiones, la comunicación se produce solo en un sentido, esto es, la información fluye del emisor al receptor, sin circuito de retroalimentación. Esta comunicación es indebidamente habitual, rápida y segura para el emisor: por ejemplo, es más fácil enviar un memorando que comentar un problema con un trabajador. Además, no exige enfrentarse a preguntas o a la réplica de alguien que no está de acuerdo.

Cuando los receptores responden a los emisores mediante la retroalimentación, la comunicación se produce en dos sentidos. La retroalimentación puede ser positiva, si transmite a la fuente que se logró el efecto perseguido mediante el mensaje, o negativa, si

informa que no se logró. Por tanto, contribuye a mantener o modificar la forma en la cual está operando el proceso de comunicación. En términos generales, cuanto más se considera la información procedente de la retroalimentación, más efectiva resultará la comunicación. La retroalimentación debe cumplir una condición básica: la receptividad del emisor. En este caso, se producen intercambios constructivos, donde ambas partes comparten la información y la toma de decisiones. En consecuencia, la comunicación es más precisa, por lo que se cometen menos errores y disminuyen los problemas. Los receptores tienen la oportunidad de preguntar, de compartir sus preocupaciones, de hacer sugerencias o modificaciones y, de esta forma, comprenden con mayor precisión lo que se comunica y lo que se pretende que hagan (Haney, 1964). No obstante, la retroalimentación hace que la comunicación resulte más difícil y consume más tiempo.

Contexto. Es la situación en la que se produce el mensaje. Entre los diferentes escenarios posibles, se encuentran los siguientes (Verderber y Verderber, 2005): físicos, sociales, históricos, psicológicos y culturales.

El contexto físico de la comunicación incluye el sitio en el que se lleva a cabo, las condiciones del entorno (temperatura, iluminación, etc.), la distancia entre los participantes, la distribución de los asientos o la hora del día. Una mesa rectangular puede poner de relieve las diferencias de estatus e inhibir la conversación, mientras que una mesa redonda, o colocar sillas en círculo, puede promover una comunicación abierta de tipo informal. La colocación de los participantes en la conversación también influye, ya que existe una fuerte tendencia de la comunicación a fluir entre los miembros colocados frente a frente en la mesa, más que entre miembros adyacentes (Steinzor, 1950). En una investigación, los miembros de un grupo de discusión cara a cara dirigían más comentarios a las personas que se sentaban frente a ellos que a los que tenían al lado; pero si en el grupo había un líder fuerte ocurría lo contrario: se dirigían más comentarios a los que ocupaban lugares vecinos que a los sentados enfrente (Hearn, 1957).

LECTURA 1: REDISEÑO DE LA OFICINA PARA RETENER EL TALENTO

Lo más nuevo en oficinas de última generación es su capacidad para retener el talento. Sobre todo el de las nuevas generaciones.

La llamada *generación Nintendo* contribuye decisivamente a transformar el lugar de trabajo con nuevas exigencias que tienen que ver con su concepción del mercado laboral, de la carrera profesional y de su compromiso particular con la compañía.

María Cruz Muñoz, directora de proyectos y construcción de Aguirre Newman, recuerda que “en el pasado, uno estaba en la oficina. En el presente, tu escritorio es tu oficina; pero en el futuro tú eres la oficina”. Muñoz añade que “esta desaparece, y nace el espacio, innovador, inspirador e intuitivo. La oficina como lugar único de trabajo ha desaparecido, y la tecnología no sólo ha extendido ese lugar al espacio global, sino que le ha dado a este otros valores. Trabajar es estar conectado; entrar en colaboración con tu equipo”.

Una de las claves en este escenario es el que el trabajo no es un lugar, sino un estado de ánimo, es buscar soluciones imaginativas para atraer a personas creativas e innovadoras “ofreciéndoles un entorno virtual y típico que ofrezca seguridad, libertad, flexibilidad, reconocimiento, integración y comunicación”. Muñoz añade que “es necesario dar la oportunidad de trabajar de otra manera, aunque esta deba conservar una cultura corporativa, porque no se puede perder la empresa, ni el enfoque hacia los clientes”.

La directora de proyectos y construcción de Aguirre Newman se refiere a algunos espacios de valor añadido para los empleados, que inciden directamente en la productividad de la compañía.

Uno de ellos es la nueva sede de Cremades & Calvo Sotelo. Además, Accenture ha solicitado un *ciber café*, con sala de descanso, cafetería y comedor con alto nivel de diseño, con terraza al aire libre, así como una serie de servicios para empleados, como tintorería, taller de coches, o reserva de vacaciones y viajes.

Para L’Oreal se han hecho dos comedores-cafetería, con una superficie aproximada de 1.000 metros cuadrados, con mucho diseño y áreas de descanso, mientras que ING Direct ha encargado pistas de padle, comedor-cafetería con zona de pub –hora feliz gratis para empleados los jueves– y espacio de fumadores al aire libre.

Liz Nagy, directora de recursos humanos de ING Direct España, asegura que la remodelación de su sede central, situada en la localidad madrileña de Las Rozas, traslada su imagen de marca al espacio de trabajo y refuerza su cultura organizativa entre los empleados. Además, constituye “un espacio de comunicación y un punto de encuentro para los profesionales, pensado para el trabajo en equipo y la transmisión de ideas”.

La directora de proyectos y construcción de Aguirre Newman añade que es necesario crear un espacio capaz de retener a los profesionales jóvenes, de acuerdo con el avance de las tecnologías de la información: “Que se sientan como en su hogar, porque los conceptos de hogar y oficina tienden a unirse. Ambos espacios deben desarrollar la creatividad, la producción, las aficiones, el descanso, y en ellos las relaciones son fundamentales”.

Muñoz considera que la inversión sobre el espacio de trabajo no es un coste, sino un activo que mejora la productividad y la satisfacción de los empleados.

Fuente: Fernández, T. (2008): “El lugar de trabajo también retiene el nuevo talento”, *El Mundo*, 24 de febrero, pp. 37.

El contexto social es el propósito manifiesto del acto comunicativo, así como la naturaleza de las relaciones que existen entre los participantes. No es lo mismo comunicar en una asamblea general de accionistas que en un grupo de trabajo o en un departamento funcional. Existen diferentes contextos sociales (Dobkin y Pace, 2006): intrapersonal, interpersonal, grupos pequeños, público y mediático. La comunicación intrapersonal se produce dentro de uno mismo y constituye un preludio importante a otras formas de comunicación. La comunicación interpersonal es la que conlleva un intercambio cara a cara entre emisor y receptor. Su característica más importante es que facilita la retroalimentación de una manera directa e instantánea. Esta interacción entre dos personas a menudo se conoce como comunicación diádica. La comunicación en grupos pequeños se da entre 2 y 7 personas que se organizan temporalmente para alcanzar un objetivo. Estos grupos son interactivos y en ellos todos los miembros participan en la comunicación. La comunicación pública se refiere a la interacción con grandes cantidades de personas. Muchas veces consiste en un emisor que interactúa con un gran público en un auditorio o sala de conferencias. La comunicación mediática se caracteriza porque los participantes (emisor y receptor) rara vez se encuentran en el mismo espacio físico, por lo que el emisor utiliza alguna forma de tecnología, incluyendo los medios de masas (prensa, radio y televisión) o Internet, para que el mensaje pueda llegar a sus muchos receptores. Este modelo de comunicación es de tipo vertical y considera al receptor como una masa de individuos desconectados, esto es, conectados a los medios de masa, aunque no mutuamente entre sí.

El contexto histórico incluye los antecedentes que proporcionan las comunicaciones previas entre los participantes, las cuales influyen en la comprensión del encuentro actual. El contexto psicológico implica el humor y los sentimientos que cada persona aporta a la comunicación. Si las personas están distendidas, de buen humor y sienten simpatía mutua, la comunicación es fluida e informal. Se requiere seguridad psicológica para una buena comunicación. El contexto cultural aporta a los participantes perspectivas, actitudes y expectativas similares. Su desconocimiento puede dar lugar a numerosos malentendidos. Este aspecto resulta especialmente significativo en aquellas organizaciones con gran diversidad cultural, donde las convenciones sobre la comunicación no se comparten totalmente. El clima organizativo también influye en la comunicación. Si el

clima es positivo, la comunicación será abierta, amistosa y de apoyo. Por el contrario, si el clima de la organización es negativo, la comunicación tenderá a ser defensiva, cerrada y escasamente amistosa.

1.2. Formas de comunicación

La comunicación consiste en transmitir información a otros y recibirla de ellos. El lenguaje oral (discurso) o escrito (escritura) es nuestro medio principal de comunicación verbal, pero no es el único utilizado. Nuestras expresiones faciales, posturas corporales, gestos y movimientos, aun cuando sean inconscientes, expresan información y son parte de nuestros estilos de comunicación no verbal.

1.2.1. Comunicación verbal

La mayoría de nosotros relaciona la comunicación verbal con sonidos. Sin embargo, la comunicación verbal hace referencia a la oral y a la escrita, e incluso incluye signos, siempre que estos impliquen el uso de palabras. La clave de la comunicación verbal no es la pronunciación o la ortografía, sino el empleo correcto del lenguaje para la transferencia del significado deseado.

Las palabras son signos utilizados por una comunidad lingüística (grupo de personas que hablan la misma lengua), para representar objetos, ideas y sentimientos. Son el principal símbolo de comunicación en el trabajo. Hablar con propiedad significa elegir un lenguaje y código que se adapten a las necesidades, intereses y actitudes de los receptores, con el fin de evitar que el lenguaje los excluya. No obstante, esto no es tan simple, debido fundamentalmente a dos razones: a) algunas palabras de uso común son polisémicas y b) las personas con diferente formación, cualificaciones o cultura tienden a crear un lenguaje específico, lo que dificulta la comprensión entre grupos. Por ello, los comunicadores efectivos se centran en las ideas, no en las palabras. Tres importantes formas de comunicación son la oral, la escrita y la electrónica.

Comunicación oral. Es la principal forma de transmitir un mensaje. Implica el debate cara a cara, las entrevistas, las reuniones o las presentaciones formales. La comunicación oral es muy flexible para el emisor y para el receptor: el primero habla, intenta llegar a cierto punto, aunque en el camino cambia las palabras con la finalidad de que el que escucha lo comprenda, pues la comunicación oral suele ser interactiva. Entre sus ventajas se destacan las siguientes: a) la velocidad de transmisión; b) la retroalimentación inmediata y directa; c) el receptor percibe las señales no verbales; d) es más persuasiva y capta mejor la atención; e) en ocasiones, es menos costoso que el escrito; f) puede ser ajustada a la audiencia; g) puede crear un sentimiento acogedor (cálido) que permita ganar confianza; y h) puede ser contundente. Conocer personas puede ser útil para situaciones futuras. Las personas necesitan afianzar información personalmente para concretar negocios. En la mayoría de los acontecimientos organizativos, es difícil que los receptores ignoren a quien habla o las palabras que dice. Sin embargo, al ser poco formal y bastante personalizado, puede conducir a declaraciones espontáneas, escasamente meditadas (y a arrepentimientos). Esta forma de comunicación también muestra otras desventajas importantes: es efímera (a menos que se grabe) y está sujeta a interpretación errónea. Incluso cuando los individuos emplean el mismo lenguaje, se podrían perder los matices sutiles utilizados u otorgarles un significado equivocado. En el actual mundo globalizado, cada vez es más común la comunicación con lenguas maternas diferentes, situación que

aumenta las posibilidades de que el significado se entienda incorrectamente. Puede no ser apropiada para ideas complejas y no promueve fácil evocación (ser recordado). Es cara, ya que el emisor (o el receptor) tiene que desplazarse. Estas dificultades inducen a complementar las palabras con imágenes, que sirven para aportar indicios visuales que aclaran la comunicación derivada de las palabras. Una imagen vale más que mil palabras. Programas, gráficos, diagrama de espigas, mapas causales, modelos a escala de productos, entre otras herramientas, obedecen a este fin.

Las diferentes comunicaciones orales difieren en cuanto a sus ventajas e inconvenientes. Las conversaciones cara a cara son útiles para conocer a las personas, generar confianza o informar de asuntos delicados e importantes, que precisen retroalimentación e interacción intensa. Las presentaciones formales tienen poca retroalimentación pero llega a múltiples receptores.

Comunicación escrita. La comunicación escrita se realiza a través de códigos; puede ser personal e impersonal. La personal, como cartas y correos electrónicos, consigue la atención de los receptores. Además el emisor puede redactar el mensaje de tal forma que el receptor tenga mayores probabilidades de entenderlo. La impersonal tiene una menor riqueza de información, pero es muy adecuada para llegar a un gran número de receptores. En general, la comunicación escrita incluye cartas, memorandos, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, revistas o periódicos de la organización, noticias colocadas en los tabloneros de anuncio o cualquier otro dispositivo que transmite símbolos o palabras escritas (Robbins y Judge, 2009). Estos canales consumen mucho tiempo, pero son un medio adecuado si es difícil reunirse con el receptor, así como cuando es importante la formalidad y contar con un registro del mensaje. Entre las ventajas de utilizar una comunicación escrita se pueden mencionar las siguientes: a) es más probable que las comunicaciones por escrito hayan sido reflexionadas, sean lógicas y claras, ya que el mensaje puede corregirse cuantas veces se considere oportuno antes de ser enviado, b) es un registro permanente que puede archivarse, c) no sufre distorsiones incluso si pasa por varias manos, d) el receptor dispone de más tiempo para analizarlo y f) es tangible y verificable, ya que si hay dudas sobre el contenido del mensaje, se dispone del mismo físicamente como referencia.

La comunicación por escrito requiere más tiempo. A través de la comunicación escrita el emisor no tiene control de dónde, cuándo o si se lee el mensaje, y no recibe retroalimentación inmediata. Por otra parte, aunque el canal escrito es más preciso, el receptor puede que no comprenda partes del mensaje y no tiene quien se las aclare en ese momento. No todas las personas escriben bien, por lo que una mayor precisión no necesariamente conlleva una mejor comprensión, lo cual se complica especialmente en las traducciones. Además, el escritor/emisor no conoce de inmediato cómo se está interpretando el mensaje, esto es, la comunicación escrita no es demasiado flexible, ni tampoco tan vívida ni tan capaz de captar la atención como la comunicación oral. No puede ser inmediatamente modificado con base en la retroalimentación de la audiencia. Aunque es posible que al receptor le sea difícil ignorar a alguien que le habla, es probable que le resulte muy sencillo no hacer caso de la carta o memorando que recibe; es decir, a diferencia de la comunicación oral, la escrita no incluye mecanismos de retroalimentación. Además, a través del canal escrito, el mensaje debe ser más largo a fin de contener información suficiente para responder a preguntas anticipadas, lo que, a su vez, desincentiva una lectura concienzuda del mismo, provocando, en consecuencia, una interpretación parcial. Puede resultar muy frío e impersonal.

Comunicación electrónica. En años recientes, varias innovaciones de alta tecnología han contribuido a una explosión de herramientas de comunicación que han llevado a una mentalidad “24 horas, siete días a la semana” entre los hombres de negocio. La tecnología de la información ha cambiado radicalmente la forma en la que se comunican los miembros de una organización. En un sistema de cómputo en red, la organización vincula sus ordenadores mediante *hardware* y *software* compatibles, creando así una red organizativa integrada. Las comunicaciones inalámbricas se basan en señales enviadas a través del aire o del espacio sin ninguna conexión física. Los teléfonos inteligentes inalámbricos, los ordenadores portátiles y otros aparatos de comunicación de bolsillo han generado una nueva forma en que los gerentes pueden mantenerse en contacto. Los miembros de la organización pueden entonces comunicarse entre sí y acceder a la información, ya sea que estén en la oficina contigua o en cualquier parte del mundo. En el lado negativo la tecnología es intrusiva y distrae. Su presencia continua puede hacer que resulte difícil a los empleados concentrarse y mantener la atención. Finalmente, puesto que es fácil interceptar los mensajes instantáneos, a muchas organizaciones les preocupa la seguridad de estos medios de comunicación. A continuación comentaremos brevemente algunas aplicaciones de la comunicación tales como teléfono, teleconferencia, correo electrónico, mensajería instantánea, correo de voz, fax, intercambio electrónico de datos, intranet y extranet e internet parlante.

El teléfono es inmediato, privado, permite comunicarse a distancia, aunque no ofrece información no verbal, resulta distante (si bien se puede grabar la conversación). Las *teleconferencias* son grupos de personas de distintos lugares que interactúan a través de las líneas telefónicas (audioconferencias) o se contemplan unas a otras en monitores de televisión o en pantallas de ordenador (videoconferencia).

La audioconferencia conecta a varios individuos a través del teléfono. La videoconferencia constituye el canal de comunicación electrónico más desarrollado, ya que permite la discusión en directo (con imagen y voz) vía satélite o Internet entre individuos o grupos que se encuentran en diferentes lugares. Muchas entidades cuentan con salas de videoconferencia especiales, equipadas con cámara de televisión. Los equipos informáticos modernos permiten conectar pequeñas cámaras y micrófonos al ordenador. Con ello, los empleados pueden tener reuniones a distancia o recibir clases de capacitación sin moverse del sitio. Las videoconferencias reducen significativamente los gastos de viajes de una organización y la pérdida de tiempo en desplazamientos.

A primera vista, la videoconferencia tiene mucho en común con la interacción cara a cara. Sin embargo, su riqueza es menor para transmitir emociones y aspectos relacionados con la comunicación no verbal, como el contacto ocular. Además, los participantes perciben este canal como más formal y, por tanto, realizan menos interrupciones o preguntas, lo que reduce la participación y la espontaneidad. Considerando sus características como canal, la videoconferencia podría situarse al mismo nivel que la audioconferencia, aunque con la ventaja de transmitir imágenes.

En general, aunque las teleconferencias son útiles para intercambiar información y resolver problemas menores, estos métodos no pueden reemplazar adecuadamente el estrecho contacto que es necesario cuando se deben cultivar clientes y realizar negociaciones y otras actividades cuyo éxito depende de la confianza.

El correo electrónico (*e-mail*) permite al usuario enviar mensajes a cualquiera que esté conectado a internet. Los usuarios, además, pueden adjuntar archivos a los mensajes, incluidos documentos de texto, fotografías digitales, videos, sonidos y archivos ejecutables. Es una manera cómoda en la que los miembros de la organización comparten información y se comunican. Los mensajes de correo también pueden contener archivos adjuntos, permitiendo al receptor obtener una copia impresa de algún documento. Se trata de un dispositivo de comunicación asincrónica, que no necesita que las personas estén en el mismo lugar o trabajar a la vez para ‘hablar’ entre sí. Los mensajes esperan en el ordenador del receptor para ser leídos cuando lo decida. El correo electrónico facilita la comunicación cuando las personas no se encuentran presentes en el espacio o el tiempo, tal como se requiere con otros canales, como la interacción cara a cara o el teléfono. También proporciona las siguientes ventajas (Federico y Bowley, 1996):

1. Reduce los tiempos de distribuir información a un gran número de empleados; se puede utilizar para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo.
2. Es una herramienta para facilitar el trabajo de equipo. Permite que los empleados envíen rápidamente mensajes a sus compañeros ubicados en otro lugar. De hecho, se usa el correo electrónico para: a) mantener informados a los demás; b) continuar una conversación previa y c) comunicar la misma información a muchas personas.
3. Reduce los costes relacionados con la duplicación impresa y la distribución de documentos en papel.
4. Aumenta la flexibilidad. Ello reviste validez especial en el caso de empleados con ordenador portátil, ya que pueden conectarse cuándo y dónde quieran para enviar mensajes electrónicos.

El correo electrónico es un canal más pobre que la interacción cara a cara o el teléfono, ya que no permite una retroalimentación inmediata ni transmitir señales no verbales, como, por ejemplo, la expresión facial, el lenguaje corporal o el tono de voz. El carácter informal del *e-mail* conduce a muchos usuarios a enviar mensajes idiosincrásicos y abreviados, lo que produce ambigüedad, provocando, por tanto, múltiples interpretaciones. Asimismo, la utilización de esta comunicación puede inducir a una pérdida de conciencia sobre la jerarquía social, lo que lleva a muchas personas a decir menos y a otras a decir más de lo que dirían en una interacción cara a cara. Es importante no dejar que la informalidad de los mensajes de texto (xq, xra, tb ...) se traslade a los correos electrónicos de los negocios. Al asegurarse de que sus comunicaciones profesionales son, exactamente eso, profesionales, consigue dar una apariencia de madurez y seriedad (Robbins y Judge, 2009).

La facilidad de uso del correo electrónico suele provocar un exceso de información. A través de este canal, resulta muy común y sencillo enviar o reenviar mensajes poco importantes, que, de otra forma, no se transmitirían. Además, los usuarios suelen crear listas de correo y enviar los mensajes a más personas de las que en realidad necesitan la información. Por tanto, enviar y recibir mensajes de correo electrónico genera un despilfarro de tiempo y esfuerzo a la par que distrae a los empleados de su tarea laboral. No debe olvidarse el *spamming*: envío de correo basura, bromas pesadas o memorandos irrelevantes. Por otra parte, los receptores tienden a percibir algunos mensajes que reciben por correo electrónico de manera más negativa de lo que era la intención del remitente. Los emisores que tienen mucha prisa, por ejemplo, pueden mandar mensajes lacónicos sin saludo ni despedida, sólo porque están muy ocupados. Sin embargo, los destinatarios pueden percibir algo negativo en los mensajes como estos.

El contenido de los mensajes de correo electrónico corre el riesgo de hacerse público. Se encuentran sujetos a supervisión en algunos casos. En otros los leen inadvertidamente individuos a quienes no están dirigidos. A veces, los receptores los reenvían sin el conocimiento o la autorización del emisor original. Además, suele pensarse que borrándose se destruyen cuando lo que ocurre es que el sistema los guarda en otro lugar. Todo ello puede ser más grave si se considera que estos mensajes incluso pueden utilizarse en los tribunales como prueba documental para acusar a individuos o a empresas. Los mensajes de correo electrónico constituyen propiedad privada del propietario del sistema, no del emisor. El mayor problema del uso del correo electrónico es su abuso, lo que contribuye a disminuir la efectividad de la comunicación. Ello provoca una disminución de la interacción cara a cara y la caída de la magnitud global de la comunicación organizativa. Además, los empleados suelen sentirse menos conectados y menos cohesionados como unidad organizativa a medida que aumenta la cantidad de mensajes electrónicos. En definitiva, el correo electrónico es el canal más adecuado para los mensajes de rutina en los que no se necesita intercambiar grandes cantidades de información compleja. Por otra parte, es menos útil para transmitir información confidencial, resolver conflictos o negociar.

La *mensajería instantánea* es un tipo de correo electrónico casi instantáneo entre dos o más usuarios. Interactúa en tiempo real y se lleva a cabo entre usuarios de ordenadores que están conectados a la red de cómputo al mismo tiempo; se la describe como casi tan buena como una conversación telefónica real, aunque algunos argumentan que escribir y leer no se parece tanto a una conversación verbal instantánea y que puede hacer vulnerable a una empresa con *software* dañino y virus. La mensajería instantánea se popularizó primero entre los adolescentes que querían comunicarse en línea con sus amigos. Ahora también está entrando al lugar de trabajo. Con la mensajería instantánea, la información que se tiene que comunicar se transmite al instante, sin esperar que los colegas lean sus mensajes de correo electrónico. Es necesario que los grupos de usuarios estén conectados a la red de cómputo de la organización al mismo tiempo, lo cual podría ocasionar que la red fuera más vulnerable a fallos de seguridad.

Un sistema de *correo de voz* digitaliza un mensaje hablado lo transmite a la red y lo almacena en un disco para que el receptor lo recupere más tarde. Esto permite que la información se transmita aunque el receptor no esté presente físicamente para recibir información. Los receptores pueden decidir guardar el mensaje para usarlo en el futuro, borrarlo o transmitirlo a otras personas.

Las *máquinas de fax* permiten la transmisión, mediante líneas telefónicas comunes, de documentos que contienen tanto texto como gráficos. La máquina que envía escanea y digitaliza el documento, la máquina receptora lee la información escaneada y la reproduce en forma impresa. La información impresa puede ser compartida rápidamente por los miembros de la organización.

El *intercambio electrónico de datos (EDI)* es una forma en que las organizaciones intercambian documentos de transacciones comerciales como órdenes de compra o facturas usando redes directas de ordenador a ordenador. Las organizaciones a menudo usan EDI con vendedores, proveedores y clientes porque les ahorra tiempo y dinero, ya que elimina la impresión y el manejo de documentos en papel en una organización, y la alimentación (captura) de datos en la otra.

Los sistemas de cómputo en red han permitido el desarrollo de *intranets* y *extranets* organizativas. Una intranet es una red de comunicación que usa la tecnología de internet, pero sólo está disponible para los empleados de la organización. Muchas empresas están usando las intranets para que sus empleados compartan información y colaboren en documentos y proyectos, así como para acceder a manuales sobre las políticas de la compañía y a materiales específicos relacionados con los empleados, como las prestaciones desde diversas ubicaciones. Una extranet es una red de comunicación que une la tecnología de internet para permitir que usuarios autorizados dentro de la organización se comuniquen con ciertos usuarios externos, como clientes o vendedores. Por último internet está siendo utilizado ahora como comunicación por voz. Por ejemplo, algunas populares páginas web, como Yahoo!, permiten que los usuarios conversen entre sí.

La popularidad de los teléfonos móviles, localizadores y asistentes personales continuará mientras las empresas sigan intentando mantenerse conectadas a internet 24 horas al día, siete días a la semana.

1.2.2. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es todo mensaje que utiliza símbolos distintos a las palabras. De hecho, entre un 65% y un 90% de las conversaciones se interpreta en parte apoyándose en el lenguaje corporal. La comunicación no verbal puede contener mensajes ocultos e influir en el proceso y el resultado de las comunicaciones cara a cara. Esta comunicación incorpora una amplia gama de conductas y gran parte de la misma conecta intrínsecamente con nuestros sentimientos y emociones. Son varias las características de las comunicaciones no verbales (Fiske, 2004): 1) están muy vinculadas al afecto y a las emociones, de ahí que nos fijemos en estas señales no verbales para intentar diagnosticar la emoción o estado de ánimo; 2) la mayoría de la gente cree que son incontrollables y no intencionadas y, por tanto, que las comunicaciones no verbales son expresión genuina de los sentimientos e intenciones de los demás; 3) la comunicación no verbal precede a la comunicación verbal en el desarrollo humano y 4) la comunicación no verbal es relativamente ambigua, al menos más que la comunicación verbal.

La comunicación no verbal se puede dividir en las siguientes categorías (Verderber y Verderber, 2005): movimientos corporales, paralenguaje, presentación personal y entorno de la comunicación.

Movimientos corporales. Los movimientos corporales o kinésica incluyen el contacto visual, la expresión facial, los gestos y la postura como elementos de comunicación. Existe la idea extendida de que ningún movimiento o expresión del cuerpo carece de significado y, por tanto, su influencia sobre el receptor del mensaje es innegable.

Contacto visual. El contacto visual o intercambio de miradas es la manera en la que observamos a las personas con quienes nos comunicamos. Entre otras funciones, desarrolla un papel importante como indicador de atención y también como expresión de emociones (afecto, enojo o miedo). La manera en que miramos a una persona dice mucho sobre nuestros sentimientos e influye de forma significativa en la calidad de la interacción social. La mirada se asocia con el estatus. Las personas de menor estatus tienden a mirar más a las de estatus mayor. Las personas utilizan el contacto visual directo cuando quieren indicar que están abiertas a la comunicación o que desean retroalimentación. Está muy presente en situaciones cómodas, ante comentarios o reacciones de una persona que resulta de nuestro

interés o cuando se pretende ejercer influencia en el receptor. Por el contrario, su ausencia denota indiferencia y apatía. Las mujeres recurren más al contacto visual que los varones.

Expresión facial. Es la disposición de los músculos del rostro para comunicar estados emocionales o reacciones a los mensajes. Por ejemplo, una sonrisa suele reflejar calidez, felicidad o amistad, mientras que fruncir el ceño comunica insatisfacción o enojo (lectura 2).

LECTURA 2: EXPRESIONES UNIVERSALES

Paul Ekman, profesor de psicología de la Universidad de California, demostró que hay seis expresiones universalmente reconocidas y aceptadas: alegría, tristeza, sorpresa, miedo, asco e ira.

Y la cultura juega un papel importante. En cualquier lugar del mundo se comparten y reconocen estos gestos faciales y se relacionan con las emociones que representan. Como la musculatura está directamente conectada con las áreas del cerebro que procesan emoción, muy poca gente es capaz de controlar, conscientemente, todas sus expresiones faciales. Ekman y Friesen han postulado una séptima expresión, la del desprecio, pero su universalidad es objeto de debate.

Otro de los descubrimientos del doctor Ekman fue que, gracias a las expresiones faciales muy breves – llamadas microexpresiones –, la verdad puede salir a la luz en momentos breves, espontáneos. Con una duración de menos de una quinta parte de un segundo, estos flashes de expresión son destellos fugaces del verdadero estado emocional de una persona. No pensamos antes de sentir. Las expresiones de reacción espontáneas suelen aparecer en el rostro antes de que seamos conscientes de que experimentemos una emoción.

Puesto que cada emoción se asocia con señales únicas, identificables, el rostro es el único sistema que transmite la emoción específica que se está produciendo.

Fuente: Goman, C. K. (2008): *The Nonverbal Advantage*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Gestos. Son los movimientos de las manos, brazos y dedos, que, por sí solos, o acompañando a un mensaje verbal, transmiten significado. Mientras que las actitudes positivas hacia otra persona se muestran mediante gestos rápidos, el desagrado o la falta de interés, por lo general, producen pocos gestos, salvo cuando algunas personas mueven las manos al discutir. El tipo de gesto también comunica un mensaje específico. Por ejemplo, mover la mano hacia el cuerpo, con un movimiento parecido a un saludo, comunica el mensaje: “Ven aquí, me agradas”. Las palmas extendidas hacia fuera indican perplejidad (DuBrin, 2000).

Postura. Se refiere a las posiciones y al movimiento corporal y a sus cambios. Inclinar hacia otro sugiere una actitud favorable, pero hacerlo hacia atrás comunica lo contrario. Pararse erguido se suele interpretar como indicador de confianza en sí mismo, mientras que agacharse suele ser señal de escasa seguridad (DuBrin, 2000).

Paralenguaje. Es el sonido no verbal de lo que escuchamos, es decir, la manera en que se dice algo. Incluye una amplia variedad de comportamientos, como la risa, las pausas o los patrones al respirar. La risa es un signo casi universal de felicidad y de buenos sentimientos. Las pausas durante una conversación pueden transmitir diversos significados, tales como confusión, concentración, reflexión meditativa, enojo o suspenso. Incluso la forma en que respiramos refleja nuestro estado emocional.

La vocalización es el uso de la voz para comunicarse de manera no verbal. El significado de las palabras se completa con su resonancia, ritmo, velocidad, volumen, inflexión y claridad. La resonancia es la capacidad de la voz para llenar espacios. El ritmo es la fluidez con la que habla una persona. La velocidad es la rapidez con la que se utiliza la voz. La

ansiedad, la impaciencia o la emoción induce a hablar rápido, mientras que el desaliento, la depresión, la contemplación o la melancolía induce la lentitud. El volumen es el nivel de intensidad sonora o suavidad del tono. Para atraer la atención de alguien se eleva la voz, mientras que, si se confía un secreto, se baja. La inflexión es el énfasis vocal que se les da a las palabras. Cuando se modifica la inflexión de la voz, es posible transformar una declaración en una pregunta, subrayar palabras específicas o añadirles significado a las oraciones. La claridad se refiere a la precisión al articular y pronunciar las palabras.

Las interferencias vocálicas son sonidos o palabras, en muchos casos inconscientes, que interrumpen el flujo del discurso. Estas interferencias pueden ser un problema cuando resultan excesivas para los demás y empiezan a ser tan notorias que impiden al receptor concentrarse en el significado del mensaje. A veces son señales de un emisor nervioso, poco preparado o distraído. Las interferencias más comunes que se deslizan en nuestro discurso incluyen “esto”, “mmh”, “bueno”, “ok”, “eh” e interrupciones como “¿me explico?” y “como que”. Las interferencias vocálicas también pueden utilizarse como marcadores de lugar, o muletillas, diseñadas para llenar brechas momentáneas en el discurso que, de otro modo, caerían en el silencio. De esta manera, se indica que aún no ha terminado de hablar y que todavía es su turno. Ahora bien, la intrusión de un número excesivo de interferencias puede dar la impresión de inseguridad o de confusión acerca de lo que se intenta decir.

Las investigaciones han demostrado que la gente que tiene mayor velocidad de locución se percibe como más inteligente, amigable y entusiasta que la que tiene una locución más lenta. Las personas que dicen mentiras hablan menos, proporcionan menos detalles, repiten palabras y oraciones con más frecuencia, muestran mayor incertidumbre y tensión en la voz, y hablan en un tono más alto que quienes dicen la verdad (Aamodt, 2010).

Presentación personal. Las personas comunican con la forma en que eligen presentarse, es decir, mediante la complexión, la artefáctica, el porte, el contacto físico y la manera en que se distribuye el tiempo.

Complexión. La psicología ha clasificado las personas humanas en tres tipos básicos: endomorfo, mesomorfo y ectomorfo. La figura endomorfa es suave, redonda y obesa; la mesomorfa es musculosa, angular y sólida, y la ectomorfa es larguilucha, frágil y delgada. Con frecuencia, los endomorfos se consideran lentos, sociables, dependientes y relajados. Los mesomorfos se suponen dominantes, confiados, vigorosos, competitivos, asertivos, de temperamento fuerte, entusiastas y optimistas. Los ectomorfos se consideran tensos, tímidos, meticulosos, precisos, sensibles, desgarrados e introvertidos (Knapp y Hall, 2002).

Artefáctica. Con este término se hace referencia al uso de objetos en la comunicación no verbal. Nuestra ropa, joyas, automóvil y vivienda dicen algo acerca de nosotros y, a veces, constituyen importantes expresiones de nuestra personalidad, valores e intereses. Por ejemplo, usar el mejor traje durante una entrevista de selección de personal comunica que la persona considera que la misma es importante. Los artefactos también comunican posición social.

Porte. El porte es una especie de postura que indica el nivel de confianza de una persona. Reflejar en el espejo consiste en crear afinidad con el interlocutor mediante la imitación de su tono de voz, velocidad para respirar, movimiento corporal y lenguaje. Un ejemplo

específico es adaptarse a la postura de la otra parte, a sus movimientos de ojos y manos, lo que relaja a la persona. Ajustar la velocidad del discurso al receptor es otra variante de esta técnica (DuBrin, 2000). El 20 por ciento de la población experimenta un alto grado de nerviosismo cuando se encuentra con extraños, habla en grupo o tiene que hablar en público (Richmond y McCroskey, 2000).

Contacto físico. La háptica es el uso del contacto físico para comunicarse en forma no verbal. Esta es quizás la señal no verbal más poderosa y personal. Las personas suelen tocar a quienes les agradan, lo que transmite una impresión de calidez y preocupación, que puede usarse para crear un vínculo personal entre individuos. Con frecuencia el contacto físico comunica mensajes de intimidad, es decir, de amor, de aceptación, de aliento o de deseo sexual. Nuestro contacto físico puede ser cortés o firme, indiferente o apasionado, breve o prolongado, y la manera en que lo establecemos puede comunicar nuestro poder, empatía o entendimiento.

Distribución del tiempo. Al uso del tiempo para comunicarse se le denomina cronémica. Comunicamos muchos mensajes distintos, como el poder o la posición social, a través de la manera en que se utiliza y gestiona el tiempo. Un uso occidental del tiempo exige tener en cuenta la duración, la actividad y la puntualidad. La duración es la cantidad de tiempo que consideramos apropiada para ciertos eventos o actividades. La actividad se refiere a las acciones que deberían realizarse en un tiempo determinado. La puntualidad es el grado en el que se sigue de forma estricta el horario marcado.

El tiempo envía mensajes claros sobre la posición social de un gerente. Así, cuando un alto directivo llega tarde a una reunión, puede percibirse como un símbolo de importancia o exceso de ocupaciones. No obstante, las personas ambiciosas que tratan de salir adelante rara vez llegan tarde a su cita. También utilizamos el tiempo como un indicador no verbal de capacidad. Por ejemplo, se considera que las personas que están a tiempo para asistir a una cita son responsables y organizadas. A quienes continuamente llegan tarde, por otro lado, se las considera como perezosas o desorganizadas.

Entorno de la comunicación. El entorno es el marco material donde ocurre el mensaje. Incluye la decoración de la oficina, el tipo de automóvil y el restaurante u hotel elegidos para una reunión de negocios. Los principales elementos del entorno sobre los que puede ejercitarse cierto control son: el espacio ocupado, la temperatura ambiental, los olores, los niveles de iluminación y los colores utilizados en la decoración de interiores.

Espacio. El estudio del uso del espacio en la comunicación se llama proxémica. Se divide en dos tipos: espacio personal y territorialidad. Las personas regulan el espacio que rodea a sus cuerpos de acuerdo con la cercanía de una relación (Hall, 1966). Por ejemplo, una práctica general permite que las comunicaciones entre familiares y amigos cercanos ocurran a muy poca distancia (zona íntima), menos de 45 centímetros en torno a tu cuerpo. Las conversaciones con conocidos suelen tener lugar en la zona personal, de 45 a 120 centímetros de tu cuerpo. Las de trabajo entre compañeros y los conocidos formales usualmente se llevan a cabo en la zona social, de 1,20 a 3,60 metros. En las conversaciones más impersonales en público (zona pública) suelen utilizarse incluso distancias mayores a 3,60 metros (figura 3). En este caso, hay poca privacidad y cualquiera puede escuchar una conversación entre dos personas situadas en esa distancia. En las relaciones amistosas e informales preferimos la distancia íntima, mientras que en las más formales preferimos

otro tipo de distancias. En general, cuanto mayor es la distancia entre dos personas, se les percibe como menos amistosas, menos conocidas y menos comunicativos.

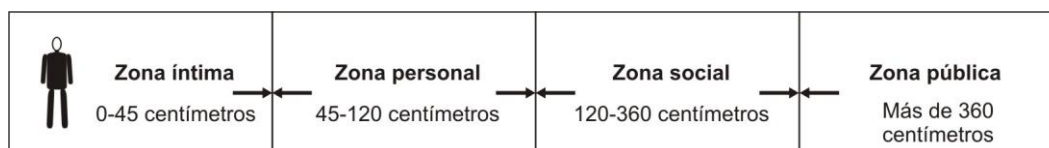


Figura 3: Distancias en la comunicación (Hall, 1966)

La territorialidad es la necesidad humana de marcar y defender un espacio. Los objetos o los signos que se utilizan para comunicar propiedad o control de un espacio reciben el nombre de marcadores territoriales. Incluye las estructuras permanentes y los objetos movibles dentro del espacio físico donde se encuentran los participantes. Las construcciones en las que vivimos y trabajamos y las partes fijas de esas construcciones entran en la categoría de estructuras permanentes. Aunque quizás sea imposible controlar la creación de tales elementos, sí puede lograrse el control de selección. Así, es posible acomodar y reacomodar los objetos movibles para lograr el efecto que queremos. Por ejemplo, en una oficina, si el jefe se sienta detrás del escritorio y la silla del empleado se encuentra del otro lado del mismo, se percibe jerarquía.

Una línea de investigación examinó las percepciones de los visitantes a oficinas en las que se utilizaba una distribución de escritorios abierta o una cerrada (Aamodt, 2010). En una distribución de escritorios abierta, un escritorio se coloca de frente a una pared para que los visitantes puedan sentarse junto a la persona que se sienta detrás del escritorio. En una distribución de escritorio cerrada, un escritorio se coloca de manera que el visitante se siente frente a la persona que está detrás del escritorio. Los visitantes de oficinas con distribuciones abiertas perciben que éstas son más cómodas, y sus ocupantes más amigables, fiables, abiertos, atentos y extrovertidos. Los visitantes califican a las personas con oficinas desordenadas como activas y ocupadas, a quienes tienen oficinas limpias como organizadas e introvertidas, y a aquellas con oficinas organizadas (montones de papeles apilados) como activas y orientadas al logro. Finalmente, los visitantes califican las oficinas con plantas y posters como más cómodas y acogedoras que las que carecen de ellos (Aamodt, 2010). Un supervisor con una oficina desordenada y una distribución de escritorios cerrada transmite el mensaje de que no quiere ser molestado. Éste podría no ser el mensaje que quiere transmitir, pero es el que perciben sus subordinados.

Temperatura, olor, iluminación y color. La temperatura puede estimular o inhibir la comunicación efectiva, pues altera el humor de la gente y cambia sus niveles de atención. Los olores son frecuentemente detonadores de emociones y recuerdos. Normalmente resultan atractivos los olores agradables relacionados con emociones y recuerdos positivos, y provocan alejamiento y rechazo aquellos que son desagradables. En Kajima Corporation de Tokio se transmiten diversos olores a través del sistema de aire acondicionado en concordancia rigurosa con las teorías acerca de la manera en que los olores pueden estimular el cerebro (Leonard y Swap, 1999). La iluminación también añade sentido a los mensajes de la comunicación. Las luces brillantes estimulan la actividad y las conversaciones ruidosas; una luz más suave calma y tranquiliza, lo que estimula conversaciones más serias y apacibles. El cromatismo es la comunicación mediante el uso del color. El color puede estimular reacciones emocionales y físicas. Por

ejemplo, el rojo emociona, el azul conforta y tranquiliza mientras que el amarillo anima y mejora el humor (Verderber y Verderber, 2005).

2. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Dentro de una organización, la comunicación fluye de un individuo a otro en un entorno cara a cara o de grupo. Dicha forma, llamada comunicación interpersonal, es la forma de comunicación organizativa más importante; en un día típico más de tres cuartas partes de la comunicación de un gerente es comunicación interpersonal.

Los problemas que surgen cuando los gerentes intentan comunicarse con otras personas se pueden rastrear hasta las diferencias de percepción y las de estilo interpersonal. Los gerentes perciben el mundo de acuerdo con sus antecedentes, experiencias, personalidad, marcos de referencia y actitud; se relacionan y aprenden del entorno (incluidas las personas que hay en él) sobre todo a través de la información que reciben y que transmiten, y la forma en que lo hacen depende en parte de la manera en la que se relacionan con los dos importantes emisores de información: ellos mismo y los otros.

Estilos interpersonales. El estilo interpersonal se refiere a la forma en que los individuos prefieren relacionarse con los demás. El hecho de que gran parte de una relación entre las personas incluya comunicación indica la importancia de este estilo.

Comencemos por reconocer que todos tenemos información, pero que ninguno de nosotros la tiene o la conoce por completo. Las diferentes combinaciones de conocer y no conocer la información pertinente se muestra en la figura 4, popularmente conocida como ventana Johari (Johari Window), y en ella se identifican cuatro combinaciones o regiones de información conocida y desconocida por uno mismo y por los otros (Luft, 1961). La denominación proviene de la contracción de los nombres de sus autores (Joseph Luft y Harrington Ingham). El modelo puede ser presentado como una ventana de comunicación a través de la cual se da información de uno mismo y se recibe de los demás (normalmente los miembros de un equipo). Un cambio en cualquier cuadrante afectará a los demás cuadrantes.

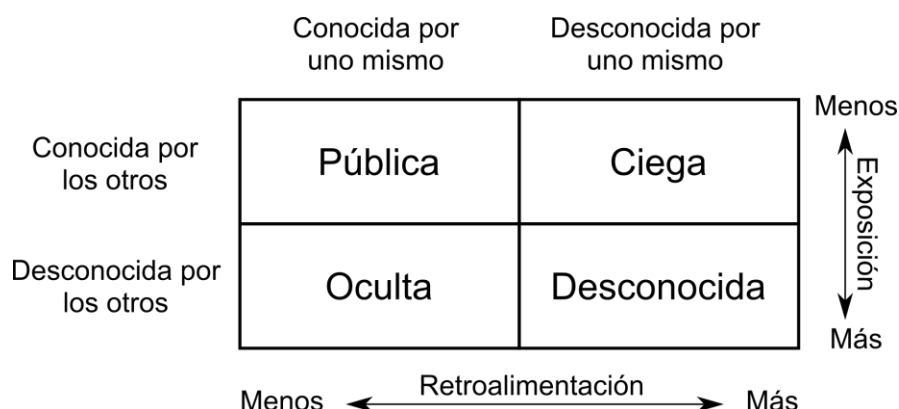


Figura 4: La ventana Johari: estilos interpersonales y comunicación (Luft y Ingham, 1955)

1. **Pública.** La región más propicia para las relaciones interpersonales eficaces y la comunicación se llama pública. En este cuadrante se encuentran las experiencias y

los datos conocidos por la propia persona y por quienes la rodean. Es un área que se caracteriza por el intercambio abierto de información entre uno mismo y los otros. Para que un intento de comunicación se encuentre en la región de lo público, quienes participan deben compartir sentimientos, datos, suposiciones y habilidades. Al tratarse del área de entendimiento común, cuanto más grande sea, más eficaz se vuelve la comunicación.

2. *Ciega*. Cuando los demás conocen la información pertinente, pero que uno ignora, se produce una zona ciega. Esto constituye una desventaja, ya que difícilmente puede uno mismo entender las conductas, decisiones y potenciales de los otros sin tener la información en la que se basan; dicha situación es particularmente dañina cuando un subordinado sabe y el supervisor inmediato no sabe. Es lo que los otros saben de uno mismo, más que lo que nos dicen. Como resultado, disminuye la eficacia de las relaciones interpersonales y las comunicaciones.
3. *Oculto*. Cuando uno mismo conoce la información, pero los otros no, el individuo puede recurrir a comunicaciones superficiales, es decir, a presentar un frente falso u oculto. La información que percibimos como potencialmente perjudicial para una relación o que mantenemos para nosotros mismos por temor, deseo de poder o lo que sea, constituye la zona oculta. Este frente protector, a su vez, funciona como mecanismo de defensa para el yo. Una de las posibles razones por las que ocultamos información es porque no encontramos elementos de apoyo en los otros. La zona oculta, al igual que la zona ciega, disminuye la zona pública y reduce la posición de una comunicación eficaz.
4. *Desconocida*. Esta región constituye la parte de la relación en la que ni uno mismo ni los otros conocen la información relevante. Como a menudo se afirma: ni yo los entiendo ni ellos me entienden. Es fácil ver que en tales circunstancias no puede producirse una comunicación interpersonal eficaz; esto suele presentarse con frecuencia en las organizaciones en que los individuos de distintas especialidades deben comunicarse para coordinar sus actividades.

Estrategias interpersonales. En la figura 4 se indica que un individuo puede mejorar su comunicación interpersonal utilizando dos estrategias: exposición y retroalimentación.

Exposición. Incrementar la zona pública reduciendo la oculta requiere que el individuo sea abierto y honesto al compartir su información con los otros. El proceso que se utiliza para incrementar la información que tienen los otros se llama exposición, esto se debe a que en ocasiones el hecho de compartir deja a uno mismo en una posición vulnerable. Exponer nuestros verdaderos sentimientos diciendo las cosas como son a menudo implica un riesgo.

Retroalimentación. Cuando el individuo no sabe o no comprende se puede desarrollar una comunicación más eficaz haciendo que los otros le proporcionen retroalimentación; con esto la zona ciega puede reducirse y la zona pública aumentar. Desde luego, la posibilidad de utilizarla depende de qué tan dispuesto esté el individuo a escuchar y los otros a proporcionar información. Por consiguiente, el individuo tiene menos control en cuanto a obtener información mediante retroalimentación que en cuanto a proveerla mediante exposición; obtener información depende de la cooperación activa de los otros, mientras que proporcionarla requiere la conducta activa del individuo y la escucha pasiva de los otros.

Estilos gerenciales. En teoría, quienes desean comunicarse en forma eficaz pueden utilizar tanto la exposición como la retroalimentación para extender la zona pública, es decir, el

área de entendimiento común. En la práctica este no es el caso; los gerentes difieren en su capacidad y en la medida en que están dispuestos a utilizar ambas estrategias. Se pueden identificar al menos cuatro estilos gerenciales.

Tipo A. Se dice que los que no utilizan la exposición ni la retroalimentación tienen un estilo tipo A. En él predomina la zona desconocida porque no están dispuestos a agrandar el área de su propio conocimiento ni el de los otros; muestran ansiedad y hostilidad, y aparentan ser distantes y fríos hacia los otros. En una organización en la que la mayoría de los gerentes en puesto clave son de este tipo, es de esperar que las comunicaciones interpersonales sean malas e ineficaces y que se obstaculice la creatividad individual. Los gerentes que no se implican activamente o que no participan en el grupo reciben muy poca retroalimentación, porque no suministran al grupo los necesarios datos para que este reacciones. La energía que se utiliza en mantener un sistema cerrado no puede emplearse para el autoanálisis y el crecimiento individual.

Tipo B. Algunos gerentes desean algún grado de relaciones satisfactorias con sus subordinados. Sin embargo, debido a sus personalidades y actitudes, no pueden abrirse y expresar sus sentimientos y emociones. Como no pueden utilizar la exposición, deben confiar en la retroalimentación. La zona oculta es la característica predominante de las relaciones interpersonales cuando los gerentes utilizan excesivamente la retroalimentación y excluyen por completo la exposición. Su estilo característico de participación consiste en preguntar constantemente al grupo, pero sin proporcionarle información. Es muy probable que los subordinados, al darse cuenta de que estos gerentes se abstienen de exponer sus ideas y opiniones, desconfíen de ellos. A menudo quienes muestran la conducta tipo B son los que desean practicar alguna forma de liderazgo participativo.

Tipo C. Los gerentes que sólo valoran sus propias ideas y opiniones y no las de los demás utilizan la exposición a expensas de la retroalimentación; la consecuencia de este estilo es la perpetuación y agrandamiento de la zona ciega. El gerente proporciona información al grupo pero parece insensible respecto a la retroalimentación que le es dirigida. El resultado de esta comunicación unilateral es que el individuo se estanca en una comunicación ineficaz. Los subordinados pronto se percatan de que el gerente no está particularmente interesado en comunicar sino en decir, y lo que más le importa es mantener su propio sentido de importancia y prestigio. En consecuencia, los subordinados de los gerentes tipo C generalmente son hostiles e inseguros y se muestran resentidos.

Tipo D: El estilo de comunicación interpersonal más eficaz es el que equilibra la exposición y la retroalimentación. Los gerentes que están seguros de sus posiciones se sienten libres de exponer sus sentimientos y de obtener retroalimentación de los otros; en la medida en que practiquen la conducta tipo D en forma exitosa, la zona pública aumenta y la comunicación se vuelve más eficaz. Una zona pública amplia indica que una gran parte del comportamiento de una persona está abierta y liberada a los otros de quienes recibe abundante retroalimentación.

En resumen, la importancia de los estilo interpersonales para determinar la eficacia de la comunicación interpersonal nunca será demasiado acentuada, pues esta depende sobre todo de la actitud del gerente hacia la exposición y la retroalimentación.

3. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Los miembros de la mayoría de las organizaciones pertenecen a diferentes culturas, lo que dificulta la comunicación, ya que cada cultura desarrolla sus propias pautas de comportamiento y relaciones sociales. La comunicación intercultural puede dividirse en varias partes (Hall y Hall, 1989): contexto, espacio, tiempo y comportamiento.

Contexto. Las culturas difieren en la cantidad de información contextual que es necesaria cuando las personas interactúan entre ellas. Por contexto cultural se entiende el grado en el cual una situación influye en la conducta o en la percepción de lo que se considera adecuado. Algunas culturas son de alto contexto, lo que significa que los ciudadanos de esos países son sensibles a las circunstancias que rodean la relación social, es decir, centran su atención en la situación y en sus distintos elementos para formarse una imagen completa de una persona. Las culturas de alto contexto, como las de China, Corea y Japón, tienden a conferir importancia a las relaciones personales, asignan gran valor a la confianza, conceden mucha atención a las señales no verbales y acentúan la trascendencia de atender las necesidades sociales antes que los asuntos del negocio. Se aprecia fundamentalmente el bienestar y la armonía del grupo (Hall, 1976). En una cultura de alto contexto, la palabra de una persona es su obligación. Hay una menor necesidad de anticipar las contingencias y de tomar precauciones sobre las sanciones legales externas en una cultura que enfatiza las obligaciones y la confianza como valores importantes. En estas culturas, los sentimientos compartidos de la obligación y el honor reemplazan el lugar de las sanciones legales impersonales. De ahí que las negociaciones sean largas y prolongadas, que parece que nunca llegan al nudo de la cuestión. Una parte del propósito de la negociación para una persona de la cultura de alto contexto es conocer al socio potencial. En estas culturas, es probable que el crédito bancario esté basado en quién eres más que en un análisis formal de los extractos de las cuentas de pérdidas y ganancias y el balance de situación.

Los miembros de las culturas de bajo contexto tienden a interpretar más literalmente los indicios. Este tipo de culturas, como la de Alemania, Suiza, Estados Unidos y los países escandinavos, se apoyan en reglas escritas y documentos legales. En una cultura de bajo contexto social, las personas se sirven de la comunicación principalmente para intercambiar información. El significado se deduce fundamentalmente de las palabras. Las transacciones son más importantes que crear relaciones y confianza, mientras que el bienestar y el logro individual se antepone al grupo. Se valoran las interacciones claras, precisas y rápidas y se inicia de forma directa e inmediata las tareas o asuntos a resolver (Kennedy y Everest, 1991). En las sociedades de bajo contexto, se enfatiza más la palabra escrita mientras que el contexto dentro del cual se comunican los mensajes generalmente se desestima.

En culturas de alto contexto, los convenios tienden a basarse en la palabra de la persona o en un apretón de manos después de un período de negociaciones más bien prolongado para familiarizarse y establecer confianza. Las culturas de bajo contexto ven en un apretón de manos una señal para proceder a la firma de un contrato detallado, redactado por un abogado. Cuando un individuo de una cultura de alto contexto debe realizar negocios con un homólogo de una cultura de bajo contexto pueden surgir problemas.

Espacio. No sólo es importante conocer y acatar la práctica común según la naturaleza de la relación (íntima, personal, social o pública) entre las personas, sino que también es imperativo adaptar esas prácticas a las diferencias culturales. En algunas sociedades prevalecen prácticas muy distintas. Por ejemplo, en los países latinoamericanos y asiáticos

generalmente es menor la distancia para las conversaciones personales, mientras que los trabajadores en los países árabes preferirán estar lo suficientemente cerca de usted como para notar su aliento, tocarle el brazo o mirarle a los ojos; una distancia que le resulta incómoda a los estadounidenses blancos, canadienses y europeos del Norte. Ingleses y suecos son quienes se mantienen más alejados mientras hablan.

Muy relacionado con el espacio físico está el contacto entre personas. En una cultura de mucho contacto, las personas se tocan y se abrazan entre ellos como parte de la vida cotidiana. En un estudio sobre conductas de contacto, los investigadores observaron gente sentada en un café al aire libre en cuatro países y contaron el número de contactos físicos durante una hora de conversación. Los resultados fueron: San Juan (Puerto Rico), 180 contactos por hora; París (Francia), 10 por hora; Gainesville (Florida), 1 por hora y Londres, 0 por hora (Latane *et al.*, 1995). Si una persona que pertenece a una cultura de mucho contacto inicia un contacto físico con un homólogo de una cultura donde tocarse entre personas es muy raro y los acercamientos sólo suceden entre miembros de la familia, pueden provocarse malos entendidos.

Tiempo. La cronémica refleja el uso del tiempo en una cultura. Pueden distinguirse las culturas con una noción del tiempo monocrónica y policrónica (Hall, 1976). La persona monocrónica hace las cosas de forma lineal (una cosa a la vez tras otra), tiene su agenda muy bien organizada, el horario implica un compromiso ineludible y tiende a ser puntual: no quiere perder tiempo. Es evidente que hace un uso ordenado, preciso y programado del tiempo, que tipifica, e incluso caricaturiza, a los eficaces norteamericanos y europeos nórdicos. En pocas palabras, esta cultura considera que ‘el tiempo es oro’. Llegar con retraso unos cuantos minutos para una reunión de negocios es una falta de respeto. La persona policrónica tiene un concepto muy diferente del tiempo, tiende a hacer varias cosas a la vez, es menos organizada y menos rígida con la programación. En resumen, es menos puntual. En la culminación de los negocios, los horarios son menos importantes que la participación personal. Este uso del tiempo se aprecia en la cultura mediterránea, latinoamericana y, en particular, árabe. Los hindúes creen que el tiempo no comienza al nacer ni termina al morir. La creencia hindú en la reencarnación le da a la vida una dimensión eterna, no temporal. Debido a tales actitudes, los empleados, clientes y proveedores en algunas culturas son bastante despreocupados en el cumplimiento de las fechas establecidas para las citas y reuniones, una indiferencia que puede ser muy frustrante para los gerentes occidentales que tienen que trabajar con ellos.

El tiempo monocrónico y policrónico son conceptos relativos, no absolutos. En general, cuantas más tareas realice simultáneamente la persona, tanto más policrónica es. Las culturas de bajo contexto tienden al tiempo monocrónico y las de alto contexto al tiempo policrónico.

Comportamiento. El lenguaje corporal de un individuo puede ser un ejercicio desafiante debido a que incluye la evaluación subjetiva de la comunicación no verbal. La tarea se vuelve más difícil para los empleados que trabajan en entornos internacionales, donde los significados de las señales no verbales a menudo son muy distintos a los locales. Considere, por ejemplo, un asentimiento con la cabeza, que en España significa sí, pero en Bulgaria significa no. La cabeza se considera sagrada en la cultura budista, por lo que nunca debe tocarse la cabeza de alguien. Los vietnamitas miran al suelo con la cabeza baja para mostrar respeto, no como un gesto furtivo. La señal de OK con el pulgar y el índice en

Japón significa inútil y en Brasil algo muy obsceno. Agitar la mano en forma de saludo es un grave insulto en Grecia y en Nigeria. Los colores de la ropa, envases de los productos o regalos envían mensajes deliberados en el caso de una comunicación transcultural. Por ejemplo, en Hong Kong el rojo significa felicidad o buena suerte: el tradicional vestido nupcial es rojo. En otros casos, los varones evitan el verde por la expresión cantonesa: se ha puesto un sombrero verde, que significa que su esposa le engaña.

4. COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA

La comunicación organizativa difiere en el nivel de formalidad. Las redes de comunicación formal son aquellas establecidas oficialmente por la organización con el propósito de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona apropiada. Normalmente, están representadas en el organigrama y permiten coordinar eficazmente la realización de las tareas necesarias para conseguir los fines de la organización. Las comunicaciones formales pueden moverse hacia arriba, hacia abajo o de forma horizontal y, a menudo, implican papeleo, se disponen con anticipación y resultan imprescindibles para desempeñar una tarea (figura 5). La comunicación informal es menos oficial, surge de forma espontánea y atraviesa rápidamente las redes informales de la empresa.

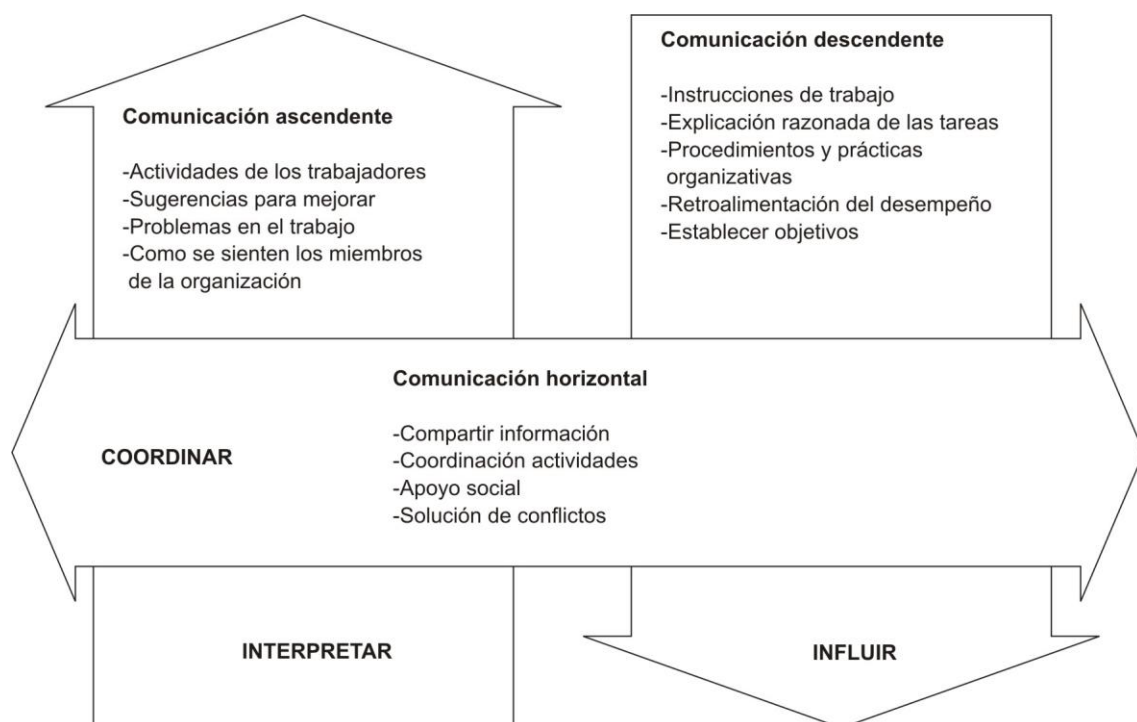


Figura 5: Comunicación descendente, ascendente y horizontal (Daft, 2003)

4.1. Comunicación descendente

La comunicación descendente se refiere al flujo de información de los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizativa con objeto de influir en su conducta. Respecto al tipo de mensajes característicos de la comunicación descendente, se pueden diferenciar los siguientes (Katz y Kahn, 1966):

- *Instrucciones de trabajo.* Especificaciones al trabajador de lo que debe hacer. Órdenes para hacer una tarea específica. A medida que el trabajo es más complejo e incierto, las instrucciones son más generales.
- *Explicación razonada del trabajo.* Información diseñada para comprender la tarea y su relación con otras tareas organizativas.
- *Procedimientos y prácticas organizativas.* Información sobre las prácticas y procesos habituales de la organización.
- *Retroalimentación.* Información al personal de la organización sobre su desempeño.
- *Adoctrinamiento respecto a los objetivos.* Inculcar en los miembros un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización.

Los empleados en el trabajo necesitan apoyo social, es decir, la percepción de que existe interés por ellos, se les estima y se les valora. En este sentido, los empleados afirman que sienten un mayor nivel de apoyo social, sin importar que la comunicación sea acerca de asignaciones de trabajo, temas de desarrollo laboral o cuestiones personales, que brinden retroalimentación sobre el rendimiento o que respondan a las preguntas planteadas (Kirmeyer y Lin, 1987). Aparentemente, al menos, es la presencia de la comunicación (y su transmisión cálida), no el contenido, lo que tiene mayor importancia para satisfacer esta necesidad. No obstante, si la información es relevante, aumenta la identificación del empleado con la empresa, las actitudes de apoyo y las decisiones congruentes con los objetivos de la organización (Smidts *et al.*, 2001).

La comunicación descendente ocasiona omisión y distorsión de la información. A medida que los mensajes se comunican hacia abajo a través de múltiples niveles organizativos, se pierde mucha información, ya que cada nivel oculta una parte de la información al nivel inferior en la creencia errónea de que poseer más información aumenta la cuota de poder. La distorsión se refiere a la alteración del sentido del mensaje en su paso por la organización. El mensaje puede distorsionarse cuando la gente añade sus propias interpretaciones. Por ello, cuanto menor sea el número de niveles jerárquicos que debe atravesar el mensaje, menor cantidad de información se perderá o distorsionará.

A lo largo de las décadas, los gerentes han distribuido información mediante vía oral, contactos cara a cara, boletines informativos o anuncios en tableros. Otros métodos más modernos son el circuito cerrado de televisión, los mensajes telefónicos grabados diariamente, que los empleados pueden recibir al marcar un número preestablecido (incluso desde su hogar), los sistemas de correo electrónico y las páginas web (Newstrom, 2007).

Tableros de anuncios. Los tableros de anuncios están colocados en cualquier sitio de una empresa. Sin embargo, su uso principal es comunicar oportunidades que no están relacionadas con el trabajo, como becas escolares o reuniones opcionales. Rara vez se ve información importante porque el tablero de anuncios no es el lugar apropiado para publicar un cambio de política o de procedimiento. No obstante, tienen la ventaja del bajo coste y la amplia exposición tanto a empleados como a visitantes. Esto es especialmente cierto si se colocan en áreas de mucho tráfico como cafeterías o cerca de los relojes de control. Los tableros de anuncios electrónicos, también llamados redes de mensajes internos permiten el despliegue de información más actualizada (Aamodt, 2010).

Manuales de políticas. El manual de políticas contiene todas las reglas bajo las cuales deben operar los empleados. La mayoría de los manuales están escritos en un lenguaje muy técnico, aunque deberían redactarse en un estilo más llano para animar a los empleados a leerlos, así como para hacerlos más fáciles de entender. Además, los tribunales consideran el contenido de estos manuales una obligación contractual, así que deben ser actualizados cada vez que cambie una política. Por lo general, esto se hace enviando páginas actualizadas a los empleados con las cuales deben sustituir el material anterior. Para hacer más sencillo este proceso, muchas empresas hacen perforaciones en las hojas para facilitar su reemplazo.

Los manuales de políticas suelen tener cientos de páginas, por eso no sorprende que los empleados no quieran leerlos. Para reducir los problemas de lo extensos que son, la mayoría de las organizaciones tienen dos tipos de manuales. El primero, llamado manual de políticas, es muy específico y extenso, pues contiene todas las reglas y políticas bajo las cuales opera la organización. El segundo tipo, conocido como manual del empleado, es mucho más corto y sólo incluye las políticas y reglas más esenciales, así como resúmenes generales de las reglas menos importantes (Aamodt, 2010).

Boletines informativos. Los boletines informativos son una buena fuente de información para celebrar el éxito de un empleado, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de la organización, presentar a un nuevo trabajador y notificar cambios organizativos. Aunque muchas empresas proporcionan boletines informativos impresos, en la actualidad la tendencia es enviarlos por correo electrónico o por la intranet. El uso de estas publicaciones electrónicas ahorra gastos de impresión, agiliza la difusión de la información y proporciona una mayor flexibilidad para realizar cambios y actualizaciones (Aamodt, 2010).

Administración de libro abierto. La administración de libro abierto es una práctica que consiste en compartir información vital, que previamente sólo estaba disponible para la alta dirección, con los empleados de todos los niveles de la empresa. Esta información comprende objetivos financieros, declaraciones de ingresos, presupuestos y otros datos importantes acerca del comportamiento y los proyectos de la compañía. La gestión de libro abierto permite a los empleados rastrear y entender por sí mismos el desempeño de la organización. También se capacita a los empleados y se espera que tomen las acciones adecuadas para mejorar los resultados económicos. Las comunicaciones abiertas funcionan mejor cuando los empleados entienden el negocio, confían en que obtendrán algún beneficio del éxito de la organización y tienen autoridad para ayudar a gestionar el lugar de trabajo. Entre los pasos básicos para establecer una administración de libro abierto se encuentran (Aggarwal y Simkins, 2001): a) proporcionar información financiera, b) enseñar finanzas básicas y los aspectos fundamentales del negocio, c) dar el poder a las personas para tomar decisiones con base en lo que saben y d) asegurarse de que todos en la empresa compartan el éxito (y los riesgos). En la figura 6 se proporcionan más detalles al respecto.

1. Convierta la administración de un negocio en un juego en el que los empleados pueden ganar
2. Abra los libros y comparta la información financiera y de operación con los empleados
3. Enseñe a los empleados a comprender los estados financieros de la compañía
4. Muestre a los empleados la forma en que su trabajo influye en los resultados financieros
5. Relacione las medidas no financieras con los resultados financieros
6. Detecte las áreas prioritarias y faculte a los empleados a realizar mejoras
7. Mantenga a los empleados en situación de responsabilizarse de sus acciones y revise los resultados con ellos

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">8. Publique los resultados y celebre los éxitos9. Distribuya bonos de acuerdo con las contribuciones de los empleados a los resultados financieros10. Comparta la propiedad de la empresa con los empleados |
|---|

Figura 6: Principios de la administración de libro abierto (Davis, 1997)

Compartir la información financiera es importante por tres razones (Pfeffer, 1998): a) establece una relación de confianza con el trabajador, b) orienta las actuaciones de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa y c) estimula la descentralización de la toma de decisiones y una mayor participación de los trabajadores para controlar su propio proceso de trabajo. No obstante, estas prácticas son controvertidas, pues muchos gerentes prefieren mantener oculta esa información. No quieren compartirla porque consideran que información es poder y, si la comparten, el poder se disipa. Sin embargo, si los empleados no tienen buena información tomarán decisiones equivocadas. Muchas empresas rechazan compartir la información financiera, ya que puede filtrarse a los competidores. No obstante, lo normal es que los competidores conozcan esa información y que sean los empleados de la propia empresa las únicas personas desinformadas. Sin embargo, las empresas que la comparten afirman que han tenido un efecto favorable en la motivación y la productividad (Case, 1997).

Ausencia de fronteras. La organización sin fronteras es un sistema abierto a la búsqueda y al intercambio de nuevas ideas sin importar su origen. Una organización sin fronteras es aquella en la que no hay barreras al flujo de información: las ideas, la información, las decisiones y las acciones se desplazan hacia donde más se les necesita. Este enfoque no implica una comunicación casual, ilimitada y libre para todos, así como tampoco una sobrecarga de información. Implica que la información está disponible según se necesite y que se mueva con rapidez y facilidad suficiente como para que la organización funcione mucho mejor como un todo que cada una de sus partes por separado. El famoso programa *Workout* de GE consiste en una serie de reuniones entre los miembros de una división a través de múltiples niveles jerárquicos, los cuales se caracterizan por discusiones muy francas y duras que rompen las fronteras verticales. *Workout* también se lleva a cabo con clientes y proveedores, lo cual rompe las barreras externas. También asisten facilitadores que estimulan a los presentes a manifestar sus preocupaciones con entera libertad. GE utiliza otras muchas técnicas para romper las barreras. Establece continuamente parámetros de comparación con sus competidores y con empresas de otras industrias, a fin de aprender las mejores prácticas de todo el mundo. Además, coloca juntas físicamente funciones distintas como son la ingeniería y la producción. Comparte servicios entre unidades e incluso a veces comparte lugares físicos con sus clientes.

4.2. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se refiere a la transmisión de información de los niveles inferiores hacia los estratos superiores de la jerarquía. Una comunicación ascendente eficaz permite a los gerentes interpretar qué está pasando: obtienen una imagen más precisa del trabajo, logros, problemas, planes, actitudes e ideas de los trabajadores. Los tipos de mensajes característicos de la comunicación ascendente son los siguientes (Katz y Kahn, 1966):

- *Actividad de los trabajadores.* Proporciona información sobre el progreso en la realización de las tareas.
- *Problemas en el trabajo.* Permite reconocer los problemas de los miembros de la organización.
- *Sugerencias de mejora.* Permite recoger ideas y observaciones de los empleados acerca de optimizar los procesos en las organizaciones.
- *Cómo se sienten los miembros de la organización.* Proporciona información sobre las inquietudes, quejas o problemas de relación de los miembros de la organización.

Mientras que las comunicaciones descendentes se vuelven más detalladas y específicas, las que suben por la jerarquía se condensan y resumen (Hall, 1996). Son varios los problemas que afectan a la comunicación ascendente, especialmente en organizaciones grandes y complejas. Destacan los siguientes: sobrecarga de información, demoras, filtros, distorsiones y ausencia de retroalimentación. A los gerentes se les bombardea con información y pueden descuidar o perder la procedente de los niveles inferiores por considerarla menos importante que la externa o creer que la conocen. La demora consiste en retrasar la información a los niveles superiores; surge porque los trabajadores dudan en plantear un problema a su superior jerárquico, ya que hacerlo puede suponer que el supervisor considere que no está suficientemente cualificado para ocupar el puesto. Durante el tiempo de demora el trabajador intenta decidir cómo solucionar el problema, lo que a menudo aumenta y entorpece la solución del mismo.

El problema más importante de la comunicación ascendente proviene de la situación de desigualdad y dependencia entre el emisor y el receptor característica de este tipo de comunicación. Por ello, se tiende a filtrar la información que circula hacia arriba comunicando aquellos aspectos que probablemente provocan una reacción favorable del superior y ocultando otros menos positivos que pudieran tener efectos nocivos para el emisor. No obstante, podría haber razones legítimas para la filtración. Es posible que el mensaje completo sea excesivamente técnico o que la información sea especulativa y requiera confirmación adicional. En algunos casos, el superior podría haber solicitado con antelación al empleado que le comunique sólo los detalles importantes de las situaciones. Un ejemplo extremo de filtración es el silencio organizativo (Newstrom, 2007). Con ello se designa la retención consciente o inconsciente de información sobre posibles problemas o asuntos que afrontan los subordinados. El silencio organizativo suele ser causado por dos factores: temor a las repercusiones negativas por hablar (la falta de tolerancia de disenso de un superior) o la idea de que de todas formas no se hará caso. Así pues, los empleados tienden a compartir sólo las buenas noticias con sus jefes y a eliminar las malas porque: a) quieren parecer competentes, b) desconfían de su jefe y temen que les castigará si se percata de algo que han hecho mal, c) temen que el jefe castigue al mensajero, incluso si no es culpable del problema que informa o d) creen que ayudan a su jefe si lo protegen del problema.

Un problema más de la comunicación es la distorsión. Esta consiste en la modificación intencionada de un mensaje para lograr objetivos personales. Toda distorsión de los mensajes priva a los gerentes de información precisa y de la capacidad para tomar decisiones basadas en datos correctos. Los empleados tienden a modificar la información si aspiran a promociones o en caso de no confiar en sus supervisores (Fulk y Mani, 1986). Otro problema gira alrededor de la necesidad de respuesta legítima de los empleados. Puesto que estos al iniciar la comunicación ascendente se convierten en emisores, y tienen

la expectativa de recibir retroalimentación lo más pronto posible. Si los gerentes proporcionan una respuesta rápida, se alienta la continuación de los mensajes ascendentes. A la inversa, la falta de respuesta suprime la comunicación ascendente futura.

En ocasiones, los trabajadores recurren al corto circuito (o puenteo) del superior, lo cual significa que omiten uno o más niveles de la línea jerárquica. En el lado positivo, el corto circuito reduce la filtración y las demoras, mientras que en el lado negativo los gerentes suelen desalentarlo porque molesta a quienes son puenteados.

La investigación ha demostrado que los altos directivos no escuchan cuidadosamente a sus subordinados y tienden a rodearse con personas que están de acuerdo con ellos y que distorsionan la información que proporcionan, mejorando las buenas noticias y eliminando las malas (Porter y Roberts, 1976).

Generar información útil desde abajo requiere de dos actuaciones. En primer lugar, los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente. Por ejemplo, pueden tener una política de puertas abiertas y alentar al personal a utilizarla o institucionalizar un buzón de sugerencias. En segundo lugar, el gerente también debe motivar al personal para que proporcione información válida. La comunicación ascendente útil debe reforzarse, no castigarse. Una política anunciada de puertas abiertas verdaderamente debe serlo. Además, el personal debe confiar en su supervisor y saber que no tomará represalias si le comunica información negativa. Algunas prácticas básicas utilizadas para potenciar la comunicación ascendente son las siguientes: preguntar, encuestas, buzón de sugerencias, reuniones con empleados, política de puertas abiertas, administración itinerante, participación en actos sociales y encuentros fortuitos.

Preguntar. Los gerentes pueden estimular las comunicaciones ascendentes si hacen buenas preguntas. Esta práctica muestra a los empleados que la gerencia se interesa en sus opiniones, desea información adicional y aprecia sus puntos de vista. Las preguntas pueden adoptar varias formas, pero los dos tipos más comunes son de respuesta abierta y cerrada. Las preguntas de respuesta abierta introducen un tópico amplio y brindan la oportunidad de responder de muchas maneras. ¿Cómo van las cosas? Es una clásica pregunta de respuesta abierta y las contestaciones recibidas pueden ofrecer ricas pistas para el gerente. Por el contrario, las preguntas de respuesta cerrada se centran en un tópico más limitado e invita al receptor a ofrecer una respuesta específica. Tanto las preguntas abiertas como las cerradas pueden ser útiles para iniciar la comunicación ascendente, en particular si invitan al diálogo y a la reflexión. No importa en qué medida las preguntas sean adecuadas, estas son inútiles a menos que estén acompañadas por una escucha inteligente y se sondeen las respuestas para percibir el significado.

Encuestas. Conscientes del riesgo que supone la comunicación ascendente, las organizaciones intentan impulsarla a través de diferentes medios que garanticen el anonimato para obtener información veraz y, por tanto, no distorsionada. Uno de los medios más eficaces son las encuestas, donde, a través de preguntas abiertas y/o cerradas, se recoge, de forma anónima, la opinión de los empleados sobre diferentes aspectos de la organización. Las encuestas las suele llevar a cabo un consultor externo. Sólo resultan útiles si las empresas toman en serio los resultados. Además, para aumentar la confianza, la gerencia debe compartir con sus empleados los resultados de la encuesta.

Buzones de sugerencias. Los buzones de sugerencias constituyen un importante estímulo para que los miembros de la organización hagan propuestas para mejorar el funcionamiento de la misma.

Los diversos tipos de programas de sugerencias suponen que los empleados cuentan con gran cantidad de ideas y que dichas ideas se marchitan y se pierden si no se incita a los empleados a presentarlas a una persona de la organización. Esto se aplica al personal de la compañía y también a otras personas que tienen contactos con la organización, como proveedores, clientes, subcontratistas y demás. Si aprovecha estas ideas invisibles e inexpressadas, la empresa puede volverse más creativa.

Existe una gran variedad de sistemas: buzones conspicuamente situados en aeropuertos y estaciones ferroviarias; formularios en tiendas minoristas; formularios para quejas o elogios en hoteles, aviones y barcos, así como todo tipo de receptáculos para sugerencias en fábricas y oficinas. Todos pueden ser muy valiosos si se conciben y gestionan atinadamente. Tales planes pueden producir un flujo de ideas y materia prima para la innovación. Sin embargo, no se trata de poner cajas de color en una esquina llamativa con la mágica expresión ‘buzón de sugerencias’ impresa en el exterior.

Es obvio que se necesita algo más que la mera instalación de buzones. Se necesita un programa integrado de trabajo destinado a: a) alertar al empleado sobre la importancia que la empresa atribuye a sus ideas y sugerencias, b) motivarlo para presentar ideas y c) comunicarse con el empleado de manera interactiva para que el ‘tráfico’ no circule en una sola dirección. La gente que presenta ideas tiene derecho a saber qué se hizo con ellas. El tráfico unidireccional en la comunicación de ideas es una fórmula para marchitar el interés en cualquier plan (Majaro, 1988).

Reuniones de empleados. Un método útil para lograr la comunicación ascendente es reunirse con pequeños grupos de empleados (grupos focales). En estas reuniones, se les persuade para que opinen acerca de problemas en el trabajo, necesidades y prácticas administrativas que les ayuden en su rendimiento laboral o lo obstaculizan. Las reuniones permiten sondear con cierta profundidad los problemas percibidos por los empleados. En consecuencia, suponiendo que también se emprenden acciones de seguimiento, mejoran las actitudes de los empleados y disminuyen la rotación de personal. Las reuniones las suele coordinar un consultor externo.

Política de puertas abiertas. Esta política permite que el empleado presente una situación problemática a la alta dirección. Por lo general, se le invita a consultar en primer lugar al supervisor inmediato. Si este no resuelve el problema, puede acercarse a gerentes de más alto nivel. Cabe decir que la política de puertas abiertas es un procedimiento para presentar agravios, que ayuda a los empleados a resolver sus problemas. No obstante, también refuerza la comunicación ascendente porque informa a los superiores sobre los problemas que padecen los empleados. Aunque la puerta de los gerentes esté abierta físicamente, pueden existir barreras sociales y psicológicas merced a las cuales el empleado sea reacio a entrar. Algunos empleados no quieren aceptar que carecen de cierta información o que tienen un problema. También los hay temerosos de caer en desgracia con su superior si plantean problemas espinosos.

Administración itinerante. Consiste en recorrer las instalaciones y conversar con los empleados de base o visitar a los clientes para obtener información de primera mano. Por

ello, requiere una tremenda disponibilidad de tiempo. Se cree que la administración itinerante (*management by walking around*) mejora la comunicación, fortalece las relaciones con los empleados y fomenta su participación (Amsbary y Staples, 1991). Herb Keller, presidente ejecutivo de Southwest Airlines, es conocido por atender a los clientes en los vuelos, visitar al personal de mostrador para escuchar sus problemas o ayudar a cargar las maletas en los aviones.

Una fuente vital de observaciones útiles procede de la visita a plantas y a otros lugares de trabajo para obtener información de primera mano de las operaciones. Muchos gerentes se basan en gran medida en los informes de campo y no viajan a lugares remotos para observar *in situ* lo que sucede. Ahora bien, ni siquiera los informes muy bien elaborados sustituyen a la observación real, tal y como se debe hacer en la práctica. Las visitas frecuentes a las fábricas y una observación cuidadosa ayudan al gerente a desarrollar un conocimiento profundo de las operaciones actuales, los proyectos futuros y las ideas para explotar cabalmente las capacidades (Upton y Macadam, 1997).

Participación en actos sociales y encuentros fortuitos. Las reuniones informales de ocio son oportunidades insuperables para la comunicación ascendente no planificada. Estas situaciones, donde se comparte información de manera espontánea, revelan que la información es de más calidad que la que se obtiene en las comunicaciones formales. Puede tratarse de fiestas departamentales, prácticas de algún deporte, días de campo y otras actividades patrocinadas por la empresa. Aunque la comunicación ascendente no es el propósito fundamental de estas actividades, puede convertirse en un producto secundario importante.

Los gerentes no limitan su comunicación a las juntas formales (Kotter, 1991), sino que reúnen información muy valiosa durante encuentros fortuitos. Estos encuentros pueden ocurrir en la cafetería, junto a los garrafones de agua, en los pasillos o en el ascensor. Un encuentro fortuito difiere de la administración itinerante en que esta es un acto planificado, mientras que el primero ocurre en forma no intencionada.

Una manera sutil de fomentar la comunicación es que los gerentes almuercen periódicamente con los trabajadores. Esta es una manera informal de facilitar que trabajadores y gerentes comenten posibles problemas y anomalías que se presentan en las zonas de trabajo, al tiempo que permite a los gerentes explicar la política empresarial respecto a temas de interés general.

Los directivos japoneses pasan muchas horas reunidos después del trabajo. Las cenas en grupo y las visitas a *pubs* nocturnos forman parte de la cultura empresarial del Japón. Funcionan como un importante mecanismo para compartir el conocimiento, generar confianza y, con la ebriedad como excusa, darse la oportunidad de criticar (Davenport y Prusak, 1998). En este sentido, las relaciones sociales entre técnicos están estrechamente asociadas a las relaciones técnicas entre las mismas personas (Allen, 1977). Aquellas con quienes se almuerza o cena son con las que se discute acerca de nuevas ideas.

4.3. Comunicación horizontal (o lateral)

La comunicación horizontal es fundamental para la coordinación de las actividades organizativas. En muchos casos se crea de manera informal para saltarse la jerarquía vertical y acelerar la acción. Es necesario compartir gran parte de la información entre las

personas del mismo nivel jerárquico. Dicha comunicación puede producirse entre miembros del mismo equipo de trabajo, entre personal de distintos departamentos o, incluso, con personas o grupos que no pertenecen a la empresa.

A menor nivel de la jerarquía, mayor proporción de comunicación horizontal (Simpson, 1969). En la mayoría de los casos, es imposible que una organización señale por adelantado cada faceta concebible de cada tarea asignada en toda la organización. En algún punto habrá necesidad de la coordinación y discusión entre una serie de colegas a medida que se desarrolle el trabajo. La comunicación entre individuos es vital para el proceso de coordinación, puesto que el supervisor y la organización no pueden anticipar toda posible contingencia (Hall, 1996).

La interacción entre colegas, es decir, la comunicación dentro de la misma unidad organizativa, es sólo una forma de comunicación horizontal. La otra forma básica, obviamente vital para la coordinación global de las organizaciones ocurre entre miembros de diferentes unidades organizativas. En casi toda forma concebible de organización, se supone que las comunicaciones entre departamentos pasan por la jerarquía hasta que llegan a la 'oficina' apropiada, en el punto donde se reúnen las jerarquías de las dos unidades participantes. Es decir, las comunicaciones están diseñadas para fluir a través de la oficina que está por encima de los dos departamentos o unidades participantes, de modo que la jerarquía esté familiarizada con la intención y contenido de las comunicaciones. En un ejemplo sencillo, se supone que los problemas entre producción y ventas se resuelvan ya sea por medio de la oficina central o por medio del individuo a cargo de ambas funciones (Hall, 1996). Es obvio que un procedimiento así ocurre sólo en una minoría de dichas comunicaciones laterales. Existe mucha más comunicación cara a cara y memorándum a memorándum por conducto de los rangos de las unidades participantes. Una razón básica para esta forma de desviación es que saturaría totalmente el sistema de comunicaciones si toda la información respecto a la interacción entre subunidades tuviera que subir hasta arriba de una de las subunidades y luego descender por la otra. El taponamiento del sistema resultaría en comunicaciones muy lentas o en ninguna comunicación (Hall, 1996).

Por lo general, las partes comprendidas generalmente se comunican unas con otras. Esto ahorra tiempo y a menudo significa una solución muy razonable a la que se llega en un nivel inferior con muy buena cooperación. Sin embargo, también significa que los que están arriba en la jerarquía desconocen lo que ha sucedido y esto puede resultar perjudicial a la larga. Una solución a este problema es registrar y pasar la información acerca de lo que se ha hecho; pero se le puede descuidar, y aunque no se le descuide, puede pasar inadvertido (Hall, 1996).

La comunicación horizontal permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades. También ayuda a resolver conflictos y, debido a que facilita la interacción entre iguales, proporciona apoyo social y emocional a las personas. La comunicación horizontal se caracteriza principalmente por su gran riqueza, dado que los participantes se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Asimismo, la rapidez es su otra característica esencial, ya que se evita la pérdida de tiempo que supone transmitir la información al superior jerárquico para que luego descienda al correspondiente destinatario. Por lo tanto, la dirección de la organización debe promover este tipo de comunicación, especialmente en situaciones complejas donde se requiere la coordinación de tareas y diferentes habilidades para alcanzar los fines de la organización. La comunicación horizontal puede crear conflictos

importantes cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros se saltan a sus superiores para hacer las cosas, o cuando los superiores descubren que se han realizado acciones o se han tomado decisiones sin su consentimiento (Robbins y Judge, 2009).

Existen diversos mecanismos que potencian la comunicación horizontal. Uno de ellos es la rotación de personal por distintos departamentos y equipos de trabajo. También resulta eficaz la creación de equipos *ad hoc* formados por los directores o personal técnico de los departamentos funcionales de la empresa. Estos equipos pueden ser comités permanentes o tener una duración limitada, la necesaria para solucionar el problema que dio origen al equipo.

4.4. Redes de comunicación organizativa

La disposición de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios conforma las redes de comunicación. Estas son sistemas de interacciones, formales o informales, que se usan dentro de la organización y entre organizaciones.

LECTURA 3: REDES SOCIALES

Dentro de su estrategia 2.0 las empresas empiezan a valorar la creación de grupos profesionales en estos sitios web. De esta forma, facilitan que los trabajadores estén en contacto con colegas, clientes, socios y proveedores.

¿Qué pasará cuando los nativos digitales se incorporen al mercado laboral? Son los jóvenes que no conocen el mundo sin Internet. Los mismos que usan activamente las redes sociales para estar en contacto con sus amigos.

Esta generación no entenderá que su empresa no participe en las redes sociales. Que no puedan usarlas para estar en contacto con colegas, ex empleados, clientes o proveedores. Que no puedan consultar en ellas el perfil profesional de un compañero. O pedir consejo a través de su muro para preparar una reunión con un cliente.

“Si los nativos digitales no tienen este tipo de herramientas en sus empresas, se van a sentir fuera de lugar”, opina José Antonio del Moral, fundador de Alianzo y experto en redes sociales.

Formar parte de estas redes es un paso más dentro de la estrategia de adopción de herramientas propias de la Web 2.0, que permite a las empresas tener *blogs* corporativos, ofrecer a sus empleados la posibilidad de contar en Intranet con páginas personales donde compartir documentos o crear *wikis* para que los trabajadores aporten ideas y opiniones acerca de nuevos productos y servicios.

Según un estudio publicado el año pasado por la consultora Forrester Research, en 2013, la mayor prioridad de las empresas dentro de su estrategia 2.0 serán las redes sociales, una partida a la que dedicarán entonces alrededor de 2.000 millones de dólares, 1.574 millones de euros, frente a los 437 millones estimados para este año.

Dentro de este movimiento, algunas empresas están empezando a adoptar las redes sociales. Ya no sólo buscan en ellas los responsables de recursos humanos para buscar candidatos. Las estrategias son muy variadas. Por ejemplo, la empresa estadounidense Serena Software impulsó hace más de un año los “viernes Facebook”. En vez de pensar que sus trabajadores perdían el tiempo conectados a esta red, les permite dedicar una hora a la semana a actualizar sus perfiles, colaborar con colegas y clientes e incluso buscar posibles candidatos. Asimismo, ha creado un grupo privado en Facebook para empleados, que funciona como una especie de Intranet donde compartir información corporativa.

La firma WorkLight ha creado una tecnología que permite adaptar Facebook para utilizarlo en una empresa, de forma que se pueda crear un grupo privado en el que los empleados puedan comunicarse de forma segura.

“Estar en una red social aumenta la eficacia de los empleados, porque es una herramienta de trabajo. Facilita el intercambio de información, los contactos profesionales, la generación de sinergias y *partners*”, explica Sönke Martens, director interino en España de la red social profesional Xing.

Fuente: Prieto, M. (2009): “Ponga una red social a sus empleados”, *Expansión*, 20 de febrero, pp. 13.

Una red social es un conjunto organizado de personas formado por dos tipos de elementos: seres humanos o nodos (representados por círculos) y conexiones entre ellos o flujos (representadas por flechas). Las redes cumplen múltiples funciones dentro de la organización, permitiendo a sus miembros no sólo comunicarse, sino también relacionarse con diferentes grupos, obtener recursos para realizar su trabajo o aprender de la experiencia de los demás. Por lo tanto, las redes permiten la realización de importantes tareas de la organización porque conectan al personal.

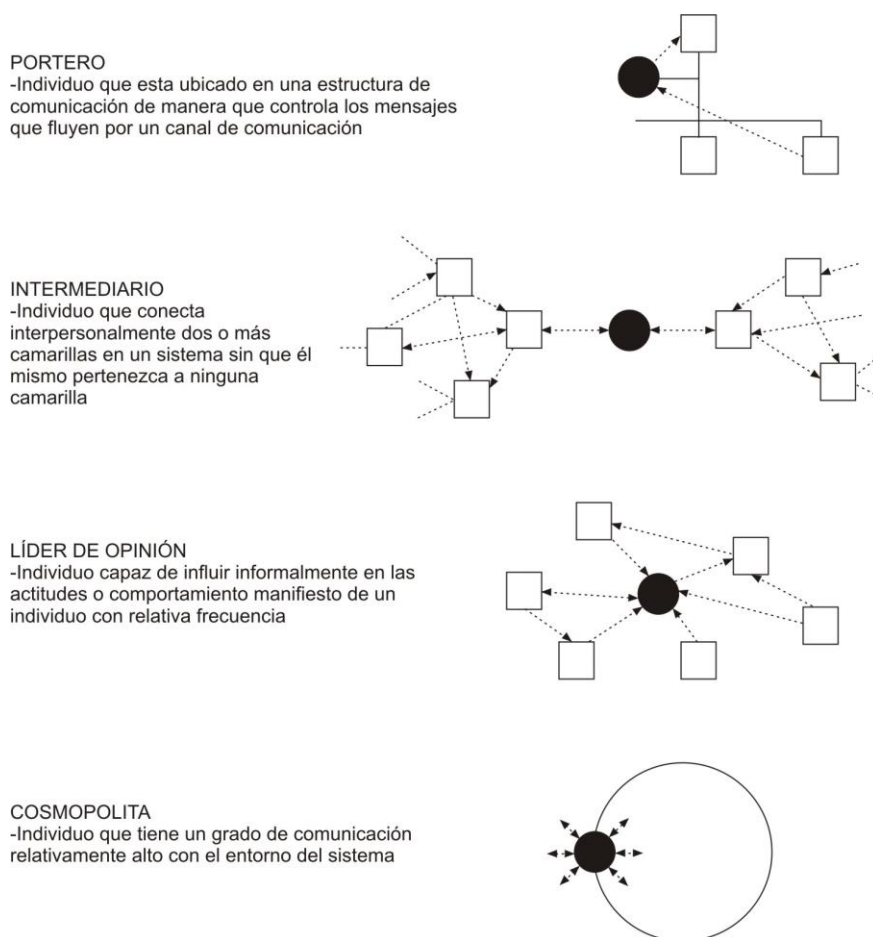


Figura 7: Funciones individuales de comunicación en la organización (Rogers y Agarwala-Rogers, 1976)

Factores que propician las conexiones entre nodos. Algunas situaciones y fuerzas sociales que dan lugar a las conexiones son la propincuidad y la homofilia.

Los nodos tienen más probabilidad de estar conectados si están geográficamente próximos unos de otros. Los intereses comunes y los lugares de encuentro constituyen otra forma de reunir a la gente.

La homofilia (literalmente, amor a los iguales) significa que las personas con características similares tienden a conectarse. Lleva incorporada una idea popular: “Dios los cría y ellos se juntan” o “cada oveja con su pareja”. Lazarsfeld y Merton (1978) distinguían entre la homofilia de estatus, que puede adscribirse (por ejemplo, edad, raza o sexo) o adquirirse (el estatus marital o la educación), y la homofilia de valores (actitudes, estereotipos), que también se ha llamado homogeneidad.

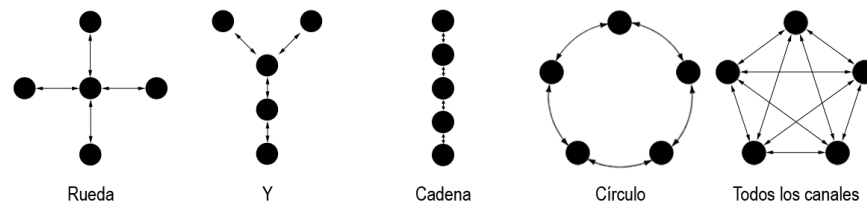
En resumen, en el “Dios los cría y ellos se juntan” parecen estar implicados cuatro procesos (Kadushim, 2012): 1) los mismos tipos de personas se juntan; 2) las personas influyen unas en otras y durante este proceso van pareciéndose cada vez más; 3) las personas pueden acabar en el mismo lugar, y 4) una vez están en el mismo lugar, ese mismo lugar influye en ellos para que se parezcan más.

Roles. Los roles que normalmente se identifican en una red de comunicación son los siguientes (figura 7):

1. Los porteros. Controlan el flujo de información que circulan entre los miembros de la organización. Su principal función es filtrar los mensajes para reducir la sobrecarga de información, aunque con ello puedan introducir distorsiones en la comunicación. Por ejemplo, las secretarías de dirección suelen actuar como porteros, al filtrar la información que llega a sus gerentes y seleccionar quién puede comunicarse con ellos.
2. Los enlaces o intermediarios. Son los miembros de la organización que conectan dos o más grupos dentro de la red de comunicación. Su función es clave para el mantenimiento de la red y la coordinación intergrupala. Por ejemplo, los mandos intermedios suelen coordinar el trabajo de sus subordinados según las directrices emanadas de la alta dirección, así como canalizar la comunicación entre ambos estratos. Cuando los intermediarios no pertenecen a ninguno de los grupos a los que conecta, se denominan ‘puentes’.
3. Los líderes de opinión. Tienen la capacidad de influir informalmente en las decisiones y guiar el comportamiento de los miembros de la organización. Los individuos que desempeñan este rol suelen estar más expuestos a la información externa, tienen mayor acceso a sus seguidores y presentan también mayor conformidad con las normas de grupo.
4. Los cosmopolitas. Son individuos que conectan la organización con su entorno. Ocupan posiciones limítrofes en la red, que les permiten recolectar información del entorno y proporcionar información acerca de su organización a los grupos de interés. Las relaciones públicas de cualquier organización son un claro ejemplo de cosmopolitas.
5. Los aislados. Son los miembros de la organización que prácticamente no mantienen contacto con los demás.

Tipos de redes. El tamaño limita las posibles redes de comunicación dentro de un equipo o grupo informal. En principio, conforme aumentan de manera aritmética el tamaño de un grupo, el número de posibles interacciones de comunicación aumenta en forma exponencial. Por consiguiente, las redes de comunicación son mucho más variadas y complejas en un equipo de doce personas que en uno de cinco.

Un grupo de cinco personas tiene alrededor de sesenta posibles redes de comunicación, pero sólo cinco resultan básicas: la rueda, la Y, la cadena, el círculo y todos los canales. En la figura 8 se representan los cinco tipos de redes. Cada línea entre cada par de puntos (o personas) representa una comunicación en dos sentidos. Para que el grupo funcione de modo eficaz, es preciso que los miembros puedan comunicarse con facilidad y eficacia.



Características del intercambio de información:

Velocidad	Rápida	Lenta	Lenta	Lenta	Rápida, lenta
Exactitud	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Deficiente	Adecuada
Saturación	Baja	Baja	Moderada	Alta	Alta

Características de los miembros:

Satisfacción general	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta
Surgimiento del liderazgo	Sí	Sí	Sí	No	No
Centralización	Sí	Sí	Moderada	No	No

Figura 8: Pautas de comunicación en grupos (Bavelas, 1950)

En una rueda la información fluye hacia fuera desde un miembro central del grupo y hacia dentro en dirección al mismo miembro. Las redes rueda se encuentran en unidades de trabajo con tareas interdependientes. Por ejemplo, los taxis. Cada taxi se comunica con la centralita pero no con los compañeros. En la red Y, uno de los miembros comunica con otro miembro pero no con el miembro central. En una red cadena los miembros se comunican entre sí en una secuencia predeterminada (por ejemplo, la cadena de montaje). Un círculo es una cadena cerrada, donde cada miembro se comunica con otros dos, uno a cada lado. En todos los canales, cada miembro del equipo se comunica con el resto de miembros, como una cuadrilla de bomberos.

El grado de restricción de los integrantes para comunicarse entre sí es lo que distingue las redes. El volumen de comunicaciones que recibe un individuo depende en parte de su posición en la estructura de toma de decisiones. Las redes centralizadas son aquellas en las que una o varias personas controlan y distribuyen la comunicación. Por el contrario, en las redes descentralizadas la comunicación fluye libremente entre sus miembros.

Quienes toman decisiones descentralizadas e independientes tienen menores necesidades de comunicarse. Quienes toman decisiones centralizadas, por el contrario, necesitan y reciben mayores volúmenes de información relevante de diferentes sitios de la red y de personas dentro y fuera de la organización. Tener una ubicación central en una red les ayuda en su desempeño, a menos que la red esté formada por personas que se desagradan entre sí y que obstaculizan las comunicaciones de unos y otros. Algunas de las personas que toman decisiones descentralizadas están tan interconectadas que necesitan incluso más información que las que la toman centralizada. Toman decisiones independientes, aunque deben basarse en grandes cantidades de información procedentes de lugares remotos y disponibles a través de redes electrónicas u otras.

Diferentes experimentos de laboratorio, para analizar el impacto de diferentes tipos de microredes (Bavelas, 1950), mostraron que las estructuras centralizadas eran más eficaces para atender problemas relativamente simples y rutinarios. Por el contrario, las estructuras descentralizadas eran más adecuadas para problemas complejos, que requieren una mayor dosis de creatividad. Además, estas últimas producen mayor satisfacción entre los miembros y compromiso con las decisiones tomadas por el grupo.

Poder en la red. En términos de una red, el poder se determina mediante la ubicación dentro del conjunto de relaciones que ocurren a través de un nodo en la red. Algunos aspectos de la estructura de una red que determinan el poder son:

- La centralidad. Cuánto más céntrico está un nodo en una red de intercambios y transacciones, más poder tendrá el ocupante de ese nodo. La centralidad se determina mediante la cantidad de información o cantidad de transacciones que pasan por un nodo, o por el grado en el que el nodo es fundamental para administrar el flujo de información. La rueda tiene mucha centralidad.
- La importancia y la relevancia. Una segunda fuente de poder en una red es la importancia del nodo. Aunque tal vez no fluya gran cantidad de información o recursos por un nodo específico, lo que hace puede ser relevante para la misión, la tarea principal o el producto clave de una organización. Las personas que dependen mucho de otra la fortalecen y la vuelven importante en la medida que reúne información de muchos. Los intermediarios desempeñan este papel. El efecto Mateo¹, como lo denominó Robert Merton, equivale a nodos bien relacionados que tienen mayor probabilidad de traer nuevos enlaces, en tanto que los nodos mal relacionados tienen una probabilidad desproporcionada de no atraer nuevos enlaces.
- La flexibilidad. Una tercera fuente de poder en una red estriba en la flexibilidad de la posición, o el grado en que las personas clave definen el modo en que se toman ciertas decisiones o a quién se le permite el acceso. La flexibilidad suele relacionarse con la importancia. Un ejemplo clásico de flexibilidad es la función de portero, la persona de una red que controla el acceso a una figura o grupo importante. Si usted quiere ver al jefe, tiene que obtener un permiso y el acceso de la secretaria.
- La visibilidad. Los nodos difieren en su grado de visibilidad, es decir, de lo visible que es el desempeño de la tarea para los demás en la organización. Un nodo con mucha centralidad e importancia tal vez no sea visible, pero si no lo es, mucho menos probable es que sea reconocido y recompensado.
- Las coaliciones. Por último, como un nodo es una red, usted puede estar en uno o más grupos secundarios o coaliciones. Las coaliciones suelen actuar juntas para representar un punto de vista o promover una acción o cambio.
- Los vínculos. Los vínculos fuertes (entre amigos íntimos y compañeros de trabajo, por ejemplo) ayudan, pero los débiles (un amigo de mi amigo) son más útiles, porque aumentan el número total de conexiones. Los vínculos fuertes proporcionan unión, pero los débiles actúan a modo de puentes: proporcionan un acceso más eficiente a nueva información. Nue4stros vínculos fuertes suelen moverse en los mismos círculos que nosotros y estar al corriente de las mismas oportunidades. Los vínculos débiles presentan mayor probabilidad de abrirnos el acceso a una red de contactos distinta, lo que nos facilita el descubrimiento de referencias novedosas.

Seis grados de separación y tres grados de influencia. Stanley Milgram demostró que todas las personas del mundo estamos conectados por una media de seis grados de separación (tu amigo está a un grado de ti, el amigo de tu amigo está a dos grados, y así sucesivamente). Que todos estemos conectados con todos los demás por seis grados de separación no significa que tengamos alguna influencia sobre todas esas personas que se encuentran a determinada distancia social de nosotros (lectura 4). Christakis y Fowler (2010) demostraron que el grado de influencia de las redes sociales obedece a lo que

¹ San Mateo observaba ... porque al que tiene se le dará más y abundará; y al que no tiene, aun aquello que tiene le será quitado.

llaman Regla de los Tres Grados de Influencia. Todo lo que hacemos o decimos tiende a difundirse por nuestra red y tiene cierto impacto en nuestros amigos (un grado), en los amigos de nuestros amigos (dos grados) e incluso en los amigos de los amigos de nuestros amigos (tres grados). Nuestra influencia se disipa gradualmente y deja de tener un efecto perceptible en las personas que se encuentran más allá de tres grados de separación. Asimismo estamos influidos por personas que se encuentran a tres grados de separación de nosotros pero, en general, no por quienes están más lejos.

LECTURA 4: EL PROBLEMA DEL MUNDO PEQUEÑO

En 1967, el psicólogo social Stanley Milgram llevó a cabo un sorprendente experimento. Milgram estaba interesado en una hipótesis que aún no había llegado a resolverse y que circulaba entre la comunidad sociológica de la época. La hipótesis era que el mundo, considerado como una red enorme de relaciones sociales, era, en cierto sentido, ‘pequeño’, es decir, se podía llegar a establecer contacto con cualquier persona del mundo a través de una red de amigos realizando sólo unos pocos pasos. Esta hipótesis no verificada se denominó el ‘problema del mundo pequeño’, según se cuenta por aquella divertida historia de un cóctel en que dos personas que no se conocían de nada descubrieron que tenían un conocido común y acabaron exclamando: «¡Parece mentira lo pequeño que es el mundo!».

Milgram quería demostrar que, aun cuando yo no conozca a nadie que le conozca a usted, aún conozco a alguien que conoce a otro alguien que conoce a alguien más que sí le conoce a usted. Y la pregunta que Milgram se hacía era: ¿cuántos alguien hay en la cadena?

Para responder a esta pregunta, Milgram ideó una técnica innovadora de transmisión de mensajes que aún se conoce como el ‘método del mundo pequeño’. Con la colaboración de Jeffrey Travers envió docenas de cartas a habitantes del Medio Oeste (Kansas, Nebraska) elegidos al azar. En el mensaje les pedía que remitieran la carta a una persona de Massachusetts (a la mujer de un estudiante de Cambridge o a un agente de bolsa de Boston) cuya dirección no se facilitaba. En el caso de que no conocieran personalmente al destinatario, les sugería que podían enviar la carta a algún conocido que por algún motivo pudiera estar más “cercano” a los destinatarios. Por cada carta remitida tenían que enviar otra al propio Milgram, para que este pudiera seguir la ruta de los mensajes. En un país con cientos de millones de habitantes, encontrar a alguien por un procedimiento equivalente a un boca a boca parece imposible.

En aquella época Milgram era profesor en Harvard, de modo que, como es lógico, consideraba el área del gran Boston como el centro del universo. Y ¿qué podía estar más lejos de ese centro que Nebraska? No sólo en términos geográficos, sino también desde un punto de vista social: el Medio Oeste parecía increíblemente remoto. Cuando Milgram preguntaba a sus alumnos cuántos pasos creían que habrían de darse para hacer que la carta fuese de un lugar a otro, la mayoría consideraba que varios cientos. Sin embargo, unas semanas después, cuando se dio por terminado el experimento, casi un tercio de las cartas había llegado a su destino: ninguna se había enviado más de 10 veces y, por término medio, el número de envíos fue de seis. En suma, tan solo nos separan seis personas de cualquier otro habitante del planeta (un resultado tan sorprendente en aquella época que condujo a acuñar la frase ‘seis grados de separación’, que John Guare aprovechó como título de su obra de teatro estrenada en 1990 y que ha generado toda una suerte de juegos de salón).

La propiedad de mundo pequeño –principal resultado del experimento de Milgram– se da en todas las redes. A partir de un determinado nodo, casi todos los nodos estarán a muy pocos pasos de él. Este rasgo estructural es lo que subyace a la expresión ‘El mundo es un pañuelo’.

Imaginemos que tenemos cien amigos, cada uno de los cuales tiene a su vez cien amigos. Así, a un grado de separación, me puedo relacionar con cien personas y en dos grados puedo llegar a contactar con cien veces cien, es decir, con diez mil personas. Con tres grados de separación, tengo un millón de personas a mi alcance, y en cuatro grados, casi a cien millones; en cinco grados a casi nueve mil millones. Dicho de otro modo, si toda persona en el mundo tiene sólo cien amigos, completando seis pasos, puedo relacionarme con la población entera del planeta.

Fuente: Watts, D. J. (2003): *Six Degrees. The Science of Connected Age*, Norton, Nueva York.

4.5. Comunicación informal

La comunicación informal es menos oficial. Los empleados se quejan de su jefe, hablan acerca de sus deportistas favoritos o murmuran secretos de sus compañeros de trabajo. Las redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones sociales que se establecen entre algunos miembros de la organización para satisfacer la necesidad de informarse cuando no hay ningún canal formal disponible o si los que existen no son eficaces. Estas redes aumentan el interés y la satisfacción de los miembros, transmiten la información con prontitud y permiten difundir sentimientos, actitudes y valores dentro de la organización. Además de variar de una empresa a otra, la comunicación informal difiere de un país a otro. Por ejemplo, los japoneses dependen mucho más de la comunicación informal que los norteamericanos. En las empresas japonesas, gran parte de la toma de decisiones, comunicación y control se llevaba a cabo a través de reuniones informales, cara a cara, entre personas sin ninguna relación formal u obligación de informar. A este proceso se le conoce como *nemawasi* y adopta la forma de una conversación informal, donde se toman decisiones generales, por lo cual, cuando tiene lugar la reunión oficial para tomar formalmente la decisión, informalmente la decisión ya ha sido tomada (Rhy-song y Sagafinejad, 1987).

La comunicación informal no se transmite linealmente, sino en forma de parra (*grapevine*) o racimo, donde cada eslabón (o persona de enlace) de la cadena tiende a comunicar rápidamente a un grupo de varias personas en lugar de a una sola, a través del boca a boca y de manera clandestina, informaciones más o menos fieles al mensaje original (figura 9).

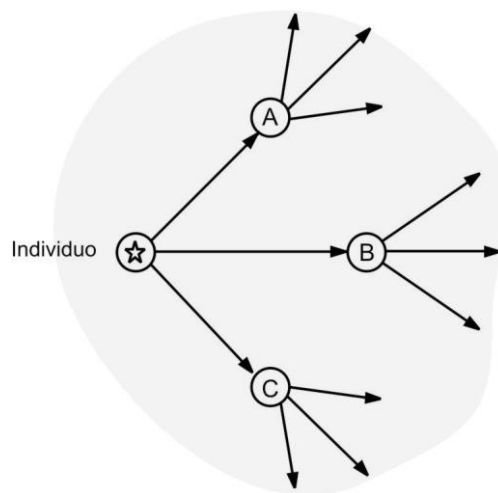


Figura 9: Red personal radial de comunicación

La comunicación informal puede ser de dos tipos: comunicación extraoficial y rumor. A veces, los gerentes usan las redes informales para comunicar información extraoficial, cierta y complementaria de la comunicación formal (y oficial) de la empresa. Por lo general, ayuda al personal a interpretar a la organización, traduce los mensajes formales de la gerencia en lenguaje de empleados y transmite información que el sistema formal no menciona. La comunicación extraoficial normalmente tiende a ser oral, pero también puede ser escrita, extendiéndose, sobre todo, a través de la red electrónica. En contra de la creencia más generalizada, la información que contiene la comunicación extraoficial suele ser correcta. Sin embargo, esta puede ser también incompleta: es verdad, pero no es toda la verdad. La comunicación extraoficial es, por otra parte, rápida, flexible y personal.

Rumor. Los rumores tienden a surgir en situaciones que son ambiguas y/o representan una amenaza real o potencial. Situaciones en las que los significados son inciertos, las preguntas no tienen respuesta, hay falta de información y/o faltan líneas de comunicación (DiFonzo, 2009). En las organizaciones, el rumor coexiste con el sistema de comunicación formal de los gerentes. Aunque esa información tiende a transmitirse verbalmente, también puede estar escrita (a mano o a máquina), si bien en las modernas oficinas electrónicas los mensajes aparecen habitualmente en las pantallas de los ordenadores, lo que crea la nueva era del ‘rumor electrónico’. Este sistema puede acelerar la transmisión de una gran cantidad de información en un lapso muy breve de tiempo.

Los rumores 1) son informaciones no verificadas que circulan sobre temas que la gente percibe como importantes; 2) surgen en situaciones de ambigüedad, amenaza –real o potencial– y 3) los utiliza la gente para tratar de encontrar sentido o gestionar un riesgo (DiFonzo, 2009). Así pues, los rumores consisten en afirmaciones informativas, que circulan entre un grupo de gente y nunca son el mero pensamiento privado de un individuo que no lo comunica a nadie. Se trata de afirmaciones en circulación que la gente suele considerar importantes o de interés para quien las cuenta y quien las escucha. Tienden a ser sobre temas que son considerados relativamente urgentes, vitales, trascendentes o imperativos. Sin embargo, estas afirmaciones en circulación no están verificadas: no están apoyadas, comprobadas ni autenticadas. Una información verificada lleva consigo un sello de aprobación que puede consistir en una persona o fuente que responderá de su autenticidad. Los rumores tienen credibilidad no porque haya pruebas directas que los sostengan, sino porque otra gente parece creerlos. Algunas personas están predispuestas a dar por buenos ciertos rumores porque estos rumores son compatibles con sus propios intereses, o con lo que ellos piensan que es verdad. Los rumores a menudo nacen y circulan con éxito porque se adecúan a las convicciones previas de quienes los aceptan, a la vez que los respaldan.

El rumor está relacionado con la incapacidad de los individuos de registrar, recordar y transmitir los hechos fidedignamente. Cuando al contar a un amigo la noticia leída, me aparto del texto que he visto impreso, se inicia el rumor.

La diferencia entre generación espontánea y generación provocada del rumor reside básicamente en la intencionalidad del rumor manifiesta en el segundo caso. Los espontáneos aparecen durante períodos de estrés y prosperan en una atmósfera de ansiedad, descreimiento, represión y caos profundo. Estos rumores mueren cuando se tornan en irrelevantes. Los premeditados, en cambio, a menudo se plantan con fines maquiavélicos, especialmente en entornos altamente competitivos.

Los rumores tienden a cambiar conforme pasan de un individuo a otro. Es habitual que pueda mantenerse su tema general, aunque no los detalles. Los rumores están sujetos a filtración, con la cual se reducen a unos cuantos detalles fundamentales que se pueden recordar y comunicar a otros. En general, las personas eligen detalles de los rumores que se ajustan a sus propios intereses y visión del mundo. No obstante, también agregan nuevos detalles, lo cual con frecuencia empeora la historia, además de incluir sus propios sentimientos y razonamiento. Los rumores son más difíciles de desmentir con el paso del tiempo, ya que se endurecen, los detalles se vuelven consistentes y la información termina por ser aceptada por el público.

Cuando los rumores producen sentimientos fuertes es mucho más probable que la gente los difunda. Allport y Postman (1947) proponen una fórmula para explicar las condiciones sin las cuales un rumor no podría llegar a formarse, $R = i \times a$, donde la fuerza de un rumor (R) corresponde al producto resultante de la importancia (i) de la noticia y la ambigüedad (a) de la situación: cuando más ambigua sea la situación general y más importante sea el mensaje, mayor será la fuerza del rumor. Si uno de estos factores tiene valor cero el rumor no llega a formarse. Aunque algunos investigadores, partiendo de constataciones empíricas, objetan que los rumores considerados poco importantes son precisamente los de más fácil transmisión. No obstante, a más importancia, mayor interés en su aprehensión y propagación. Aquellos acontecimientos bien explicados, con claridad, o aquellos otros cuyas fuentes son fidedignas, no suelen ser propios para los rumores. Por el contrario, cuando se trata de sucesos sobre los que la información es confusa o no se tienen todos los datos, surgen de ellos gran cantidad de rumores.

Los rumores se deben principalmente a intereses y ambigüedades en una situación. Si un tema es insignificante o no reviste interés para una persona, esta no tiene una razón para comunicar un rumor al respecto. De igual modo, a falta de ambigüedad en una situación, tampoco existe causa para diseminar un rumor, ya que se conocen los hechos correctos. Tener a los empleados desinformados alimenta la máquina de los rumores. Contrariamente, una buena comunicación reduce la necesidad de rumores, ya que mina la incertidumbre y, por consiguiente, hay poca necesidad de búsqueda de sentido mediante rumores.

Los rumores pueden ser destructivos cuando son despectivos o cuando sin importancia o erróneos proliferan y perjudican la actividad organizativa (Rosnow, 1988). Los rumores pueden destruir la fe y la confianza del personal en la empresa y en sus compañeros; también pueden afectar al ánimo y la productividad. Algunos empleados emprenden acciones que dañan a la empresa y a sí mismos como respuesta a un rumor. Ciertos trabajadores valiosos suelen abandonar la empresa como respuesta a los rumores de un recorte de personal inminente. Algunas características importantes de las cadenas de rumores son:

- Una cantidad sustantiva de empleados consideran que los rumores son su fuente principal de información sobre los acontecimientos que ocurren en la empresa. Muchas veces produce mayores efectos en los empleados que los mensajes enviados por los canales oficiales, que suelen percibirse como noticias obsoletas.
- Las transmisiones de rumores suelen ser más una conversación que un traspaso unidireccional de información. Además, cada interacción social cara a cara, las deficiencias de atención y la memoria degradan el mensaje del rumor. Como perdemos información el rumor final será seguramente menos exacto que el inicial.
- Crear un rumor lleva a difundirlo. También cuanto más novedoso es un rumor, más probable es que circule. Por otra parte, oír un rumor repetidamente lleva a creérselo más.
- La información suele transmitirse a lo largo de la cadena de rumores a una velocidad considerable. Cuanto más importante sea la información, mayor será la velocidad. En general, los rumores negativos en una organización se transmiten con mayor celeridad que los positivos (Burt y Knez, 1995).
- En escenarios empresariales, alrededor de las tres cuartas partes de los mensajes transmitidos a lo largo de la cadena de rumores son ciertos. Dado este nivel de veracidad, los empleados creen que la mayor parte de los mismos lo son (Davis, 1953). Al parecer, las emisiones Radio Macuto en las empresas son

mayoritariamente verídicas, al menos para los asuntos no controvertidos de las compañías.

- Sólo alrededor de 10% de los empleados que escuchan rumores pasan la información a otros. Los que lo hacen, por su parte, suelen comunicar la información a varios compañeros y no a uno sólo.
- Con los miembros de otro grupo se comparten los rumores positivos, ya que contarle a alguien algo malo sobre su grupo suele causar mala impresión, lo que no deseamos que ocurra.
- En relación con nuestro grupo tendemos a contar rumores negativos de los grupos rivales y positivos del grupo propio. Los rumores afloran, pues, para mejorar la propia autoestima.
- Algunos rumores los crea la gerencia para que actúen como globo sonda para lanzar y recibir noticias sobre políticas empresariales.

Existen diversos tipos de rumores. Algunos son históricos y explicativos, ya que intentan asignar significados a acontecimientos incompletos. Otros son más espontáneos y orientados a la acción, es decir, surgen sin mucho pensar y representan intentos por cambiar una situación actual. En ocasiones, los rumores son negativos, como los que generan una separación entre personas o grupos, destruyen lealtades y perpetúan hostilidades. También pueden ser positivos, como el caso de empleados que especulan acerca de los efectos benéficos de un nuevo producto que acaba de ponerse a la venta. La existencia de una variedad de tipos de rumores recuerda a los gerentes que no deben condenarlos universalmente, aunque a veces causen problemas (DiFonzo, 2009). En general, los rumores se pueden dividir en cuatro categorías (Mishra, 1990):

1. Sueños o deseos. Expresan los deseos y esperanzas de quienes los difunden; son los más positivos, pues ayudan a estimular la creatividad de los demás. Aunque el tono sea positivo, aún representan las preocupaciones de los empleados.
2. Rumor fantasma. Procede de los temores y ansiedades de los empleados, es decir, de lo que les ocasiona ansiedad, como cuando se recorta presupuesto. Estos rumores en ocasiones son dañinos (posibles despidos) y necesitan que la gerencia los refute de manera formal.
3. Rumor maligno. Es el más agresivo, ya que divide grupos y destruye lealtades. Estos rumores son motivados por la agresividad e incluso el odio, ocasionan divisiones y son negativos; tienden a ser degradantes para una empresa o individuo y pueden perjudicar la reputación de los demás. Por ejemplo, se dice que un compañero tiene SIDA.
4. Rumores anticipatorios. Estos comienzan luego de que los empleados han esperado mucho tiempo por un anuncio; puede que solo falte una pieza para completar el rompecabezas, pero esto, de hecho, resalta la ambigüedad de la situación.

Para reducir los rumores falsos, la respuesta más obvia, y la más generalizada, está relacionada con la libertad de expresión: a las personas se les debería ofrecer una información objetiva y las correcciones necesarias por parte de quienes saben de verdad (Sunstein, 2009). Apoyándose en los avances logrados por la teoría de los rumores, a continuación se presentan algunas sugerencias para neutralizarlos (DiFonzo *et al.*, 1994; DiFonzo, 2009): a) si un rumor resulta totalmente ridículo, debe ignorarse, porque probablemente morirá solo; b) es preferible hacer algún comentario en lugar de decir: ‘no hay comentarios’, porque la negativa a hacerlo suele interpretarse como una confirmación; c) si es preciso negarlo, la refutación debe basarse ante todo en la verdad; si se niega la verdad, la reacción del público puede ser grave; d) la refutación es mejor si la pronuncia

una fuente digna de confianza; e) la refutación obtiene mejores resultados antes que después; f) la refutación requiere un contexto: explicar por qué se está rebatiendo el rumor; g) hay que dar una explicación clara y detallada con pruebas concluyentes sobre la falsedad del rumor; h) conviene transmitir a los oyentes instrucciones claras sobre qué hacer cuando se encuentra con el rumor e i) deben convocarse reuniones públicas y otros foros con los empleados y, tal vez, el público en general para analizarlo. Parte de este enfoque puede consistir en establecer una dirección en el correo electrónico o una página web para atacarlo. Debe alentarse a los empleados a hacer preguntas sobre el rumor y a expresar los comentarios que reciben en formato de Chat. Se debe contestar a todas las personas en un plazo de 48 horas. La discusión abierta puede contribuir a reducir las sospechas que produce un rumor catastrófico. Los mensajes de refutación hay que llevarlos a las redes donde más se esté difundiendo el rumor. Si es posible hay que castigar a los propagadores. Por ejemplo, en la India es delito inventar o difundir falsos rumores que creen pánico tras un desastre.

LECTURA 5: DIFERENCIAS ENTRE CHISME Y RUMOR

El chisme (o cotilleo) es una conversación social frívola –y típicamente despectiva– sobre asuntos personales o privados de una persona ausente. El chisme en la mayor parte de las veces es despectivo y calumnioso y, a la larga, resulta perjudicial para el tejido social. De hecho, el cotilleo negativo sobre los demás es un modo de mejorar como te ves a ti mismo. En el lado positivo el cotilleo puede ser una advertencia práctica contra gente perjudicial (contarle a un nuevo compañero de trabajo las neuras del jefe puede ayudarlo a evitar verse implicado en una interacción desagradable). También podría ser una manera de indicar amistad con otra persona o de reunir información social importante. Chismorrear es algo que se hace con amigos, indica afiliación, intimidad y camaradería.

El chisme y el rumor son dos formas de comunicación informal diferentes. El rumor es la voz que habla sin responsabilidad. El rumor nunca está verificado, pero el chisme podría ser o no ser cierto. El rumor aborda preocupaciones más amplias, mientras que el chisme es sobre asuntos privados de personas. Un chisme es personal e íntimo mientras que los rumores son impersonales y se refieren a desconocidos. El rumor trata de encontrar sentido o afrontar una amenaza colectivamente, aunque el chisme también forma, cambia o conserva redes sociales personales. El rumor es una migaja de pan en una hambruna informativa; el chisme es un sabroso tentempié a la hora del aperitivo. A veces, sin embargo, resulta difícil diferenciar entre los dos; ambos son formas nebulosas.

El rumor es fundamentalmente lo que hace la gente conjuntamente cuando trata de dar sentido y afrontar amenazas en un contexto ambiguo; el chisme es lo que hacemos cuando cuidamos nuestra red social: crear lazos afectivos, divertirnos, mantenemos informados, excluir, agredir y transmitir normas sociales a otras personas.

Fuente: DiFonzo, N. (2009): *The Watercooler Effect: A Psychologist Explores the Extraordinary Power of Rumors*, Penguin, Nueva York.

A veces las correcciones son contraproducentes (Sunstein, 2009). En primer lugar, las correcciones pueden molestarles y ponerles a la defensiva. En Segundo lugar, aun siendo irrazonable, la misma existencia de una corrección tenderá a confirmar la verdad de la creencia previa; la insistencia en negar confirma la verdad de lo que se niega. En tercer lugar, la corrección centrará la atención de la gente en la cuestión que se debate, y el hecho de que centren su atención en ello tal vez fortalezca el respaldo a la opinión que ya tienen. Está demostrado que, cuando los individuos reciben información que sugiere que no tienen razón para temer aquello que antes creían que era un riesgo mínimo, a medida la consecuencia es que aumenta el miedo. No obstante, si los que oyen el rumor no tienen motivos de peso para aceptarlo, si su conocimiento previo es débil o inexistente, y si confían en aquellos que ofrecen la corrección, las correcciones eliminarán los rumores falsos. El receptor sólo otorga su confianza si la fuente parece objetiva, desinteresada y sin intención de manipular o engañar.

5. MEJORAR LA COMUNICACIÓN

La principal responsabilidad del gerente es desarrollar una comunicación eficaz. Es posible mejorar las habilidades personales de comunicación como emisor y como receptor. Para deducir cuáles son previamente deben delimitarse las barreras que entorpecen la comunicación.

5.1. Barreras a la comunicación

Las barreras a la comunicación son obstáculos que dificultan la transmisión del mensaje. Puede agruparse en tres categorías: barreras creadas por el emisor, barreras creadas por el receptor y barreras comunes.

Barreras creadas por el emisor. Comunicamos nuestra interpretación de la realidad, en lugar de la realidad misma. Por otra parte, con frecuencia, la gente supone que otros comparten sus opiniones y naturalmente le prestan más atención a sus propias opiniones que a las de los demás (Cross y Brodt, 2001).

Falta de planificación. La barrera más importante es la improvisación, es decir, la falta de una planificación formal con un adecuado nivel de detalle. Es necesario planificar concienzudamente la comunicación para que sea eficaz. Los emisores enfrentan las siguientes barreras específicas.

Barreras semánticas. Los obstáculos semánticos surgen de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos, ya que suelen tener diversos significados, por lo que es necesario elegir uno de ellos. En general, las palabras tienen distintos significados para personas diferentes. La edad, la educación y el origen cultural son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje utilizado por las personas, así como en la forma en que definen las palabras. En ocasiones, se elige el significado incorrecto y tiene lugar un malentendido. Esto es particularmente probable cuando los comunicadores emplean la jerga: el lenguaje especializado de un grupo. La jerga puede incluir el uso de siglas (las primeras letras de cada palabra en una frase, como usar ADE para administración y dirección de empresas), caló (palabras exclusivas de un grupo étnico) o términos distintivos creados por un grupo profesional o de interés. En una organización, los empleados tienen diferentes orígenes y patrones de lenguaje. Incluso entre aquellos que trabajan para la misma organización pero en distintos departamentos, a menudo es posible encontrar una jerga diferente que los miembros del grupo utilizan para comunicarse entre sí.

Barreras de la personalidad. Unas personas comunican mejor que otras, ya que poseen mejores habilidades para comunicar con eficacia. En este sentido, determinados rasgos de la personalidad funcionan como obstáculos: baja meticulosidad (persona impulsiva, irresponsable o voluble), baja estabilidad emocional (persona ansiosa, hostil, inestable o insegura), baja extraversión (timidez, distancia o retraimiento), baja afabilidad (irritables, rudas, frías o desconfiadas) y baja apertura a la experiencia (aburridas, carentes de imaginación o conformistas) (Davis y Newstrom, 1991). Por otra parte, determinadas características fisiológicas afectan negativamente a la comunicación, como la sordera del receptor o la mala pronunciación del emisor.

LECTURA 6: COMUNICAR EN TIEMPOS DIFÍCILES

Comunicar a los empleados la situación por la que atraviesa la empresa es hoy más necesario que nunca. “Tuvimos la suerte de intuir muy pronto que la situación se estaba tornando muy complicada e informamos a nuestros trabajadores desde el primer momento. Hemos congelado plantilla, pero no ha habido que hacer ningún reajuste y esta medida ha inspirado mucha confianza”, comenta Álvaro Middelmann, director general de Air Berlín en España y Portugal.

Air Berlín lo tiene claro. “Somos una compañía cotizada y tenemos que ser muy transparentes. Utilizamos la intranet para informar de lo que va apareciendo en los medios sobre la compañía y otros agentes del sector y en Navidad hacemos una reunión donde recapitulamos sobre el ejercicio. Este año se habló de la situación del sector y la empresa, y se explicó el programa de reducción y contención de gastos para el año nuevo”, destaca Middelmann.

Son cada vez más las grandes compañías que cuentan con avanzados sistemas tecnológicos que permiten mantener informados a los trabajadores que tienen por todo el mundo. “Tratamos de informar prácticamente en tiempo real de lo que ocurre fuera y también de las decisiones que está tomando el banco en este período. A través de la intranet corporativa llegamos muy rápido a todos los empleados. En este momento tratamos de ser más proactivos con los mensajes de la alta dirección que hacen referencia a la situación actual”, comenta Alberto Baltanás, director de comunicación interna de Banco de Santander. En Banif, por su parte, aseguran que la comunicación interna está ya muy integrada en la cultura corporativa. “Hacemos multiconferencias todos los días que los trabajadores puedan ver y escuchar a través de una aplicación del PC. La gente está tranquila porque está al tanto de lo que sucede”, comentan fuentes de la firma.

Los canales de comunicación son múltiples y cada vez más modernos. Sin embargo, los expertos siguen apostando por la comunicación interpersonal. “Las personas quieren escuchar a personas. La información directa y actualizada es el canal más eficaz. La empresa debe estimular unos hábitos de comportamiento que acentúen el valor de la comunicación interpersonal. No hay tecnología capaz de superar en credibilidad a la conversación en persona”, comenta José Manuel Velasco, presidente de la asociación de directivos de comunicación (Dircom) y director de comunicación de Unión Fenosa.

Sin duda es en la pequeña empresa donde las relaciones y la comunicación boca a boca se hace más sencilla. Y funciona, incluso cuando las noticias no son demasiado buenas. “Teníamos que anunciar una reestructuración y reunimos a las personas más representativas de la empresa para comentar la situación. La reacción fue positiva y de diálogo”, comenta Ignacio León, gerente de una pequeña empresa madrileña.

Fuente: Pérez-Bouzada. A. (2009): “Hablar claro para mantener la confianza de la plantilla”, *Cinco Días*, 16 de febrero, pp. 33

Barreras no verbales. Las claves no verbales actúan como barreras en dos formas básicas (Hitt *et al.*, 2005). En primer lugar, la gente envía señales no verbales sin darse cuenta y, por consiguiente, origina consecuencias no intencionadas. En segundo lugar, las claves no verbales significan cuestiones distintos para personas diferentes.

Barreras creadas por el receptor. En algunas situaciones son los receptores los que pueden crear barreras, como ocurre en los siguientes casos.

Credibilidad de la fuente. La credibilidad de la fuente determinará en gran medida la aceptación del mensaje para el receptor. Esta credibilidad es función de tres factores (Wagner y Hollenbeck, 1998): a) el conocimiento de la fuente sobre el tema del que está informando; b) la confianza o el grado en que el receptor cree que el emisor no tiene motivos ocultos y actúa honestamente y c) la integridad o la coherencia entre las palabras y acciones. La credibilidad es baja cuando la fuente no está bien informada, no es digna de confianza o actúa de modo que contradice sus palabras. Aunque la construcción de la credibilidad puede exigir años, se requieren sólo unas cuantas acciones para destruirla.

Marco de referencia. Todo el mundo tiende a evaluar los mensajes desde su propio punto de vista o marco de referencia (formas simplificadas de interpretar los mensajes, que ayudan a dar sentido a comunicaciones complejas). Existe igualmente una percepción selectiva del mensaje, que dificulta la comunicación, ya que nos impide observar aspectos importantes del mismo.

Emociones. La forma en que un receptor interpreta un mensaje se ve influenciada por cómo se siente en el momento en que lo recibe. Nuestras emociones actúan como filtros perceptivos de todas nuestras comunicaciones. La forma en que se sienta el receptor en el momento de recibir el mensaje influye en lo que escucha o interpreta (Rogers y Roethlisberger, 1991). Así, comentarios que el receptor interpretaría como simples opiniones del emisor pueden considerarse críticas si no se ha tenido un buen día o no se encuentra de buen humor. Vemos y escuchamos lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y escuchar, así que la comunicación está guiada por nuestras expectativas. Las emociones extremas tienden a entorpecer la comunicación efectiva. En estos casos, solemos ignorar nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento, y a sustituirlos por juicios emocionales.

Actitud defensiva. Cuando las personas se sienten amenazadas, tienden a reaccionar de forma que impiden una comunicación efectiva y disminuyen su capacidad para lograr un entendimiento mutuo; se ponen a la defensiva: atacan verbalmente a los demás, hacen comentarios sarcásticos, se vuelven abiertamente críticos o cuestionan las intenciones de los demás.

Barreras comunes. Afectan tanto al emisor como al receptor y, entre otras, destacan las siguientes.

Contexto inadecuado. La base de estas barreras suele estar en el diseño de la propia estructura organizativas. Una buena comunicación necesita un lugar de encuentro para los participantes: a) formal, como la sala de reuniones o la propia oficina, b) informal, como la sala de café y c) virtual, cuando, por ejemplo, se hace a través del correo electrónico. La distancia física entre los empleados puede interferir en la comunicación efectiva, pues es difícil entender a alguien que habla, por ejemplo, a nueve metros de distancia. Otras barreras son el ruido en el trabajo y la oficina. La calidad de las líneas telefónicas, la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos o la caída del sistema en los ordenadores son barreras físicas que obstaculizan la capacidad para comunicarse con la tecnología de la información. Las personas suelen darse cuenta acerca de cuándo ocurre la interferencia física e intentan compensarla.

Barreras jerárquicas. La comunicación hacia arriba y hacia abajo en la organización provoca filtraciones y distorsiones con objeto de beneficiar al emisor de la información. La filtración es una omisión deliberada de la información para hacer que parezca más favorable al superior o para no comunicarla al subordinado con la falsa creencia que la información es poder. El grado de filtración suele ser una función del número de niveles jerárquicos que haya en la organización. El uso del correo electrónico reduce los filtros, ya que la comunicación es más directa (Robbins y DeCenzo, 2008). La distorsión modifica intencionadamente el mensaje para lograr objetivos personales. Las personas que ocupan niveles más bajos en la jerarquía pueden percibir los signos de las diferencias de estatus como amenazas, lo que puede obstaculizar o distorsionar la información.

Comportamiento verbal
<i>Hablar clara y lentamente.</i> Enuncie cada palabra. No emplee expresiones coloquiales <i>Repetición.</i> Repita cada idea importante utilizando palabras distintas para explicar el mismo contexto. <i>Oraciones sencillas.</i> Evite oraciones compuestas y largas. <i>Verbos activos.</i> Evite los verbos pasivos.
Comportamiento no verbal
<i>Reafirmaciones visuales.</i> Utilice tantas afirmaciones visuales como sea posible, tales como imágenes, gráficos, tablas y diapositivas. <i>Gestos.</i> Utilice gestos faciales y maneras adecuadas para enfatizar el significado de las palabras. <i>Demostraciones.</i> Desarrolle tantos temas como sea posible. <i>Pausas.</i> Haga pausas con mayor frecuencia. <i>Resúmenes.</i> Distribuya resúmenes por escrito de su presentación verbal.
Interpretación precisa
<i>Silencio.</i> Cuando haya silencio, espere. No se apresure a llenarlo. Es probable que la otra persona simplemente esté pensando más lentamente en el idioma no materno, que esté traduciendo, o un mayor uso del silencio puede ser una norma cultural. <i>Inteligencia.</i> No equipare la mala gramática y la mala pronunciación con falta de inteligencia. Generalmente se trata de una señal de uso de una lengua no materna. <i>Diferencias.</i> En caso de no estar seguro, suponga diferencia, no semejanza.
Comprensión
<i>Entender.</i> No suponga que entienden, sino que no lo hacen. <i>Verificación de comprensión.</i> Haga que sus compañeros repitan lo que entienden del material. No sólo les pregunte si entienden. Déjeles explicarle lo que comprendieron.
Diseño
<i>Interrupciones.</i> Haga interrupciones con mayor frecuencia. La comprensión de un segundo lenguaje es agotadora. <i>Módulos pequeños.</i> Divida el material que va a presentar en módulos más pequeños. <i>Más tiempo.</i> Dedique más tiempo a cada módulo que el que generalmente necesita para presentar el mismo material a los que hablan su misma lengua.
Motivación
<i>Aliento.</i> Dé aliento en forma verbal y no verbal y refuerce la participación oral de los participantes que no hablan su idioma. <i>Hacer hablar.</i> Anime en forma explícita a los participantes marginales pasivos a participar. <i>Refuerzo.</i> No avergüence a los individuos que hablan una lengua extraña por primera vez.

Figura 10: ¿Qué hago si ellos no hablan mi idioma? (Adler, 1991)

Barreras culturales. La distancia cultural es una barrera importante. Se refiere a las diferencias generales entre las características básicas de dos culturas, como el idioma, la religión, las tradiciones y las costumbres arraigadas. La semántica constituye un desafío especialmente problemático para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse. No sólo deben aprender el significado literal de las palabras en otra lengua,

sino que también han de interpretarlas en su contexto y en la forma de usarlas (tono, volumen y gestos no verbales que las acompañan). En la figura 10 se proporcionan algunas sugerencias para comunicarse en forma eficaz con alguien que habla otro idioma.

Diversidad de género. Las investigaciones de Deborah Tannen sobre como comunican los hombres y las mujeres ha revelado algunas cosas interesantes. Tannen (1991) propone que las diferencias en comunicación comienzan a desarrollarse en la primera infancia. Niños y niñas aprenden a jugar con otros del mismo género, y las formas en que juegan son diferentes. Las niñas juegan en grupos pequeños, tienen muchas conversaciones íntimas, recalcan sus similitudes y consideran negativa la presunción. Los niños juegan en grupos grandes, destacan las diferencias de estatus, esperan que surjan líderes que dirijan a los demás y se retan mutuamente. Esas diferencias de estilo en los juegos resultan en diferencias de estilos lingüísticos cuando crecen y comunican como adultos. La forma en que los varones se comunican destacan las diferencias de estatus y muestran sus fortalezas relativas; la forma en que las mujeres se comunican destacan las similitudes y reduce la importancia de las fortalezas individuales. Tanner descubrió que cuando los hombres hablan lo hacen para enfatizar su estatus e independencia, en tanto que las mujeres lo hacen para crear lazos e intimidad. Los hombres prefieren resolver sus problemas por sí mismos, mientras que las mujeres prefieren hablar de las soluciones con otra persona. Los hombres tienden a ser más autoritarios en su conversación, en tanto que las mujeres se preocupan más por ser corteses. Las mujeres tienden a ser más conciliatorias cuando hay diferencias, mientras que los hombres son más intimidatorios. Los hombres frecuentemente se quejan de que las mujeres hablan sin pensar sobre sus problemas. Sin embargo, las mujeres critican a los hombres por no escucharlas. Cuando un hombre escucha a una mujer hablar sobre un problema, a menudo reafirma su deseo de independencia y control al proponer soluciones. Por contraste, muchas mujeres consideran que hablar sobre un problema es un medio importante para fomentar la intimidad. La mujer presenta el problema para obtener apoyo y una conexión, no el consejo de un hombre. Para evitar que las diferencias de género se conviertan en barreras continuas de comunicación se requiere de aceptación, comprensión y compromiso para comunicarse con flexibilidad entre sí. Tanto los hombres como las mujeres necesitan reconocer que existen diferencias en sus estilos de comunicación, que un estilo no es mejor que el otro, y que se requiere un esfuerzo real para comunicarse eficazmente (Robbins y DeCenzo, 2008).

Sobrecarga de información. Algunos gerentes cometen el error de creer que más información es mejor comunicación. Por ello, entregan a los empleados enormes volúmenes de información hasta dejarlos abrumados. En este caso, existe un problema de sobrecarga de información, ya que los empleados reciben más información que la que pueden procesar y más de la que necesitan. Por otra parte, el gerente típico de hoy con frecuencia se queja de la sobrecarga de información. Las exigencias de estar al tanto del correo electrónico, las llamadas telefónicas, faxes, juntas y lecturas profesionales producen una avalancha de datos que resulta prácticamente imposible procesar y asimilar. Las claves para una mejor comunicación son la oportunidad y la calidad de la información, no su cantidad. Por lo tanto, cuando la información no resulta útil, su comunicación resulta una pérdida de tiempo y un derroche de recursos. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas (Katz y Khan, 1966):

1. Pueden ignorar cierta información, una persona que recibe demasiado correo ignora ciertas cartas que debería contestar.

2. Abrumada con demasiada información, la gente puede cometer errores al procesarla, por ejemplo, dejar fuera la palabra no en un mensaje, lo cual invierte el significado de intención.
3. Las personas pueden demorar el proceso de información, ya sea permanentemente o para ponerse al día más adelante.
4. La información puede filtrarse, y la filtración será útil cuando se procesa primero la información más urgente e importante, mientras que los mensajes menos importantes reciben menos prioridad; sin embargo, es probable que primero se preste atención a los asuntos que son fáciles de manejar, en tanto que los más difíciles, pero decisivos, son ignorados.
5. Las personas responden a la sobrecarga de información simplemente al escapar de la labor de comunicación. En otras palabras, ignoran la información o no la comunican.

5.2. Mejorar la comunicación

Los gerentes que se esfuerzan por convertirse en mejores comunicadores deben cumplir con dos tareas separadas: primero, deben mejorar sus mensajes, esto es, la información que desean transmitir; segundo, deben mejorar su propia comprensión de lo que otras personas tratan de comunicarles, en otras palabras, se deben volver mejores codificadores y decodificadores, esforzarse no sólo por ser entendidos sino también por entender (Bormann, 1985). Las siguientes técnicas pueden ayudar a cumplir con estas dos importantes tareas.

Mejorar las habilidades del emisor. El emisor frecuentemente debe asumir el reto de persuadir a los demás de que sigan su recomendación personal respecto a diversos asuntos. Para ello, debe encontrar una conexión emocional con la audiencia y un terreno común en el que coinciden los intereses mutuos. La seguridad en uno mismo contribuye sobremanera a generar una comunicación efectiva debido a que refuerza la capacidad de persuasión. El emisor también debe calmarse y controlar las emociones antes de emitir el mensaje.

Empatía. Un comunicador eficaz debe comprender al receptor. Para ello necesita empatía, es decir, la capacidad de colocarse en la piel del receptor. El emisor debe tener la habilidad de situarse en el papel del receptor, y codificar el mensaje de tal manera que el receptor no tenga ningún problema en entenderlo. Ello disminuye la actitud defensiva y mejora la exactitud y recepción de los mensajes (Kinicki y Kreitner, 2003). La empatía genera una mejor comunicación, porque las personas están más dispuestas a establecer un diálogo cuando sienten que el emisor las comprende.

Credibilidad. El emisor debe conceder especial importancia a conceptos tales como: honestidad, integridad, equidad, respeto y responsabilidad y no sólo a entretener y a proyectar una imagen (Verderber y Verderber, 2005). Honestidad significa evitar la mentira, la trampa y el engaño, así como cumplir las normas sociales y morales. Integridad significa mantener una consistencia de convicción y acción (cumplir las promesas). Una persona íntegra es una persona intachable, es decir, alguien que tiene principios morales sólidos y que resistirá, con éxito, la tentación de comprometerlos. La equidad implica imparcialidad o carencia de prejuicios. Respeto significa tener en consideración a las demás personas y sus ideas, aun cuando no estemos de acuerdo con ellas. Demostramos respeto al escuchar a los demás, tratando de comprender sus puntos de vista, aunque sean muy diferentes de los nuestros. Responsabilidad significa hacernos cargo de nuestras

propias acciones y de lo que decimos. Los mensajes pueden dañar o tranquilizar; la información puede ser precisa o errónea. Los comunicadores responsables son conscientes de la manera en que los mensajes afectan a los demás.

Mensaje. Una buena comunicación requiere un mensaje persuasivo, un lenguaje apropiado y un discurso breve y bien estructurado. Los mensajes más persuasivos son sencillos, informativos, directos, se cuentan en forma de historias y anécdotas y transmiten emoción.

El lenguaje apropiado recurre sólo de manera limitada a la jerga (terminología técnica) y a los modismos (vocabulario informal, fuera de norma). Términos y frases habituales para algunos trabajadores podrían parecer extraños para otros, por lo que es necesario evitarlos o, al menos, aclararlos. Cuando el personal de distintas áreas funcionales o disciplinas se comunica entre sí, los malos entendidos son comunes, dadas las barreras del lenguaje. Por lo tanto, ya sea que se hable o que se escriba algo, se debe tener en cuenta los antecedentes del receptor y adecuar el lenguaje en consecuencia.

Los memorandos e informes deben ser interesantes, claros, organizados, fáciles de leer y breves. La brevedad es especialmente apreciada por los lectores sobrecargados con documentos. Siguiendo la máxima de Baltasar Gracián: lo bueno, si breve, dos veces bueno. Una buena redacción es algo más que ortografía, puntuación y gramática correctas (aunque estos factores son imprescindibles). También exige estructura, es decir, un pensamiento claro y lógico. Los borradores mejoran con sucesivas revisiones. Siempre debe considerarse la perspectiva del lector. Deben utilizarse palabras específicas y concretas, no frases abstractas.

Comunicación no verbal. Existen tres importantes fuentes de interacción personal: a) verbal, las palabras utilizadas; b) vocales, el tono y el timbre de voz y c) expresiones faciales. El impacto total de un mensaje depende un 7% de las palabras utilizadas, un 38% del tono de voz y un 55% de las expresiones faciales, gestos de las manos, posición corporal y otras formas de comunicación no verbal (Mehrabian, 1968). En suma, lo importante no es lo que se dice, sino cómo se dice. Es indudable que, cuando la comunicación verbal y la no verbal no están en sintonía, todo el mundo tiende a fiarse más del mensaje no verbal y a desestimar el contenido verbal. Así pues, en la conversación, excepto cuando se intenta transmitir un mensaje negativo, se deben emitir señales no verbales que expresen calidez, respeto, preocupación, sentimiento de igualdad y disponibilidad a ayudar. Las señales no verbales negativas transmiten frialdad, falta de respeto, escaso interés y sentimiento de superioridad (figura 11).

Son acciones no verbales positivas las siguientes:

- Mantener el contacto visual
- Asentir con la cabeza para comunicar que se está escuchando o se está de acuerdo
- Sonreír en forma apropiada y mostrar interés
- Inclinar hacia el interlocutor para mostrar interés y mantener una postura abierta
- Usar un tono de voz que corresponda al mensaje

Son comportamientos no verbales negativos los siguientes:

- Evitar el contacto visual y alejar la mirada del interlocutor
- Cerrar los ojos o tensar los músculos faciales
- Bostezar en forma excesiva
- Usar un lenguaje corporal que transmita una actitud indecisa por falta de confianza (por ejemplo, hombros encogidos, cabeza dirigida hacia abajo o voz sin cambio de tono o inaudible)
- Hablar con lentitud o rapidez excesiva

Figura 11: Consejos para mejorar las habilidades de comunicación no verbal (Kinicki y Kreitner, 2003)

Diálogo. Es posible superar muchos obstáculos si los emisores involucran a los receptores en un diálogo, que contribuye a disminuir los malos entendidos porque permite que se comuniquen sentimientos y datos. El diálogo es un proceso mediante el cual las personas suspenden su actitud defensiva con objeto de permitir la libre exploración de los supuestos y creencias propias y las de los demás. Como resultado, el diálogo establece confianza mutua e intereses comunes. Una condición necesaria para el diálogo es la comunicación asertiva, que significa expresar con confianza lo que uno piensa, siente y cree, al mismo tiempo que respeta los derechos ajenos a sostener puntos de vista diferentes (Hellriegel y Slocum, 2004). Una forma útil de describir el diálogo consiste en contrastarlo con la discusión. Generalmente, en la discusión exponemos nuestro punto de vista e intentamos persuadir al interlocutor para que lo adopte. La discusión se resuelve con la lógica o derrotando al oponente. Por el contrario, el diálogo exige suspender la adhesión a una idea particular para alcanzar un nivel más profundo de atención, síntesis y significado. Tanto la discusión como el diálogo pueden producir un cambio. Sin embargo, el resultado de la discusión se limita al tema en cuestión, mientras que el resultado del diálogo se caracteriza por unir al grupo, al transformar la mentalidad de sus miembros mediante la participación en el significado del mensaje. El logro de soluciones más profundas fomenta la confianza entre los miembros del equipo (Schein, 1993).

LECTURA 7: SUPERVISIÓN EFECTIVA

En muchos estudios se han comparado las habilidades de comunicación de los buenos y malos supervisores. Los supervisores que reciben mejores calificaciones exhiben varias características clave. En primer lugar, *comunican más información*. Por ejemplo, dan aviso anticipado de los cambios pendientes, explican las razones tras las políticas y las reglas, y disfrutan cuando conversan con sus subordinados. En segundo, los supervisores efectivos prefieren *preguntar y persuadir* antes que decidir y exigir (pero son capaces de utilizar ambos estilos si es necesario). En tercer lugar, son *sensibles a las necesidades y a los sentimientos de las personas*. Por ejemplo, tienen cuidado de llamarle la atención a sus subordinados en privado y no en público. Finalmente, son *escuchas dispuestos y empáticos*. Responden de manera comprensiva a todas las preguntas de sus empleados y consideran con justicia sus quejas y sugerencias, además de estar dispuestos a tomar las medidas convenientes al respecto.

Fuente: Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2004): *Management: The New Competitive Landscape* (6th Edition), McGraw-Hill, Nueva York.

Retroalimentación. Para asegurarse de que el mensaje se ha entendido correctamente, es necesaria la retroalimentación verbal y la no verbal, que puede ser incluso más importante. La retroalimentación puede ser de apoyo (reforzar la conducta actual) o correctiva (señalar que resulta adecuado un cambio de conducta). El gerente puede hacer una serie de

preguntas acerca del mensaje con el fin de determinar si este ha sido recibido como se pretendía. Más aún, puede pedir al receptor que repita el mensaje usando sus propias palabras. Igualmente los comentarios generales pueden ofrecer al gerente una idea de la reacción del receptor al mensaje (Robbins y DeCenzo, 2008).

Mejorar las habilidades del receptor. Decía Zenon, filósofo de la antigua Grecia, “la naturaleza nos ha dado dos oídos, dos ojos y una lengua, para que podamos oír y ver, más que hablar”. El receptor debe saber escuchar y, sobre todo, utilizar la reflexión para comprender correctamente el mensaje. No es posible dirigir una empresa si uno no escucha lo que su gente, clientes y proveedores le dicen. Saber escuchar y entender bien son la clave para tomar buenas decisiones. Escuchar quiere decir tratar de encontrar el significado de algo, mientras que oír es un acto pasivo. Escuchar es muy difícil y, casi siempre, resulta más gratificante hablar. De hecho, escuchar cansa más que hablar puesto que requiere de un esfuerzo intelectual. Escuchar con atención, en lugar de sólo oír, requiere de una concentración total. La persona promedio habla a un ritmo de 150 palabras por minuto, mientras que nuestra capacidad para escuchar y procesar palabras es del orden de mil por minuto. Evidentemente, la diferencia deja al cerebro inactivo durante algún tiempo y así le ofrece a la mente la posibilidad de divagar (Robbins y DeCenzo, 2008).

En general, nos gusta mucho hablar. La investigación dice que en un grupo cuanto más hemos podido hablar más nos gusta el grupo y más creemos haber aprendido sobre sus miembros. La mayoría cree que comunicar nuestros pensamientos es una experiencia de aprendizaje sumamente dichosa. Sin embargo, por lógica, conocer cosas sobre quienes nos rodean depende de escucharlas. Cuanto menos hablemos más tendríamos que aprender de los miembros del grupo (Pennebaker, 1997).

Escuchar es un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión. Cuando escuchamos activamente intentamos entender y valorar lo que los demás están comunicando. Valorar no significa estar de acuerdo, sino entender sin despreciar. Es difícil, si no imposible, emprender una comunicación efectiva si no escuchamos y entendemos lo que dicen los demás. En el entorno de trabajo actual la necesidad más pronunciada entre los gerentes es contar con mejores habilidades para escuchar. Saber escuchar significa atender el significado completo, sin hacer interpretaciones ni juicios de valor prematuros (figura 12). Aunque se supone que escuchar bien es fácil y natural para la mayoría de las personas, en realidad es difícil y no tan común como sería necesario. La reflexión es una técnica que permite a los gerentes escuchar de modo efectivo. Se trata de un proceso por el cual una persona determina qué cree que dice la otra persona. Cuando ambos, emisor y receptor, participan activamente en la reflexión, llegan a un marco de referencia mutuo y no escuchan y responden a partir del propio yo. El resultado es una comunicación bidireccional más precisa.

Claves	Mal oyente	Buen oyente
1. Escuchar atentamente	Es pasivo, no toma la iniciativa	Hace preguntas, parafrasea lo que se dice
2. Descubrir áreas de interés	No presta atención a los temas áridos	Busca oportunidades y nuevo aprendizaje
3. Resistir las tentaciones	Se distrae fácilmente	Procura no distraerse o evita las distracciones, tolera malos hábitos, sabe concentrarse

4. Aprovechar el hecho de que el pensamiento es más rápido que el habla	Tiende al ensueño con interlocutores lentos	Cuestiona, anticipa, resume mentalmente; sopesa la evidencia; escucha el tono de la voz entre líneas
5. Ser sensible	Participa muy poco	Asiente; muestra interés, da y recibe, retroalimentación positiva
6. Juzgar el contenido, no la forma	No presta atención si la forma es deficiente	Juzga el contenido; ignora los errores de la forma
7. Saber controlarse	Tiene ideas preconcebidas, empieza a discutir	No juzga antes de entender cabalmente
8. Escuchar en busca de ideas	Escucha los hechos	Escucha los temas centrales
9. Esforzarse por escuchar	No muestra producción de energía; simula atención	Se esfuerza por escuchar, muestra un estado corporal activo, contacto ocular
10. Ejercitar la mente	Resiste el material difícil a favor de material más ligero y recreativo	Usa material más pesado como ejercicio de la mente

Figura 12: Diez claves para escuchar bien (Daft, 2003)

Eliminar barreras físicas. Dado que la comunicación choca con la distancia, una solución es recolocar a la gente para reducir esa distancia física entre funciones y, así, fomentar la cooperación y la comunicación. La proximidad de las personas y áreas de trabajo facilita la comunicación y, por tanto, el flujo de información entre ellos. La frecuencia de comunicación entre compañeros de trabajo disminuye drásticamente a medida que aumenta la distancia física entre ellos. Por ejemplo, si se separan dos técnicos a una distancia de 60 ó 70 pies², se suprime en dos terceras partes la comunicación técnica entre ambos. Si se separan en otros 70 pies, se elimina el 90% de la posibilidad de comunicación técnica. Por otra parte, no existe diferencia en el impedimento a la comunicación entre 3.000 millas y 3.000 pies (Allen, 1977). Una comunicación fluida requiere suprimir las barreras físicas a los flujos de información, como las paredes o la distribución geográfica.

Parea facilitar la comunicación de los empleados, las organizaciones han adoptado mayoritariamente lo que se llama formalmente diseño de oficina abierta, o de manera informal granja de cubículos. Desarrollado originalmente por las fábricas de muebles de Alemania occidental, en este diseño se utilizan grandes áreas de oficinas sin paredes fijas. Las unidades de trabajo individual están separadas en cubículos por artículos como plantas, estanterías, escritorios y mamparas. La idea que subyace a este diseño es que los empleados se comuniquen mejor entre sí y que sea más fácil supervisarlos y ayudarlos sin las barreras físicas de las paredes (Aamodt, 2010).

La oficina abierta puede ser llamativa, pero las investigaciones no siempre arrojan resultados favorables respecto a su uso. Estas oficinas pueden aumentar el contacto y la comunicación y son más baratas que las oficinas comunes, pero a menudo pueden disminuir la productividad y la satisfacción laboral.

Dos interesantes tendencias en el diseño de oficinas son los “bulevares” y las “oficinas portátiles” (Aamodt, 2010). Un “bulevar” es un amplio pasillo que pasa por varios departamentos. El ancho del bulevar proporciona espacio para la comunicación espontánea de los empleados, y su disposición, a través de los departamentos y no alrededor de estos, propicia la interacción del personal. Debido a que los ambientes de oficinas abiertas

² Un pie son 0,305 metros.

reducen la privacidad, muchas organizaciones tienen “oficinas portátiles” que contienen el ordenador, los archivos y demás artículos del empleado que se pueden transportar sobre ruedas a una oficina o cubículo cerrado cuando se necesita privacidad.

Las empresas tienden a reducir los espacios de trabajo para ahorrar dinero, así que los gerentes necesitan garantizar que los lugares de trabajo más pequeños y generalmente más abiertos sean útiles y contribuyan a un trabajo eficiente y efectivo. Al proporcionar espacios de trabajo donde los empleados puedan tener algo de privacidad y al mismo tiempo oportunidades para colaborar entre sí, tanto la comunicación interpersonal como la organización podrían florecer y contribuir al desempeño general de la empresa.

Las personas que trabajan en cubículos abiertos, colocados a lo largo de las principales rutas de circulación o que se localizan junto a un espacio abierto, informan tener casi 60 por ciento más comunicación cara a cara con los miembros del equipo que aquellas ubicadas en lugares de menor visibilidad. Otro aspecto relevante es la densidad. Cuando un mayor número de personas se localizan en un área de trabajo inmediata, ocurren más interacciones cara a cara. Los lugares de trabajo con una alta densidad produjeron 84 por ciento más comunicación entre los miembros del equipo que los arreglos con menos densidad. Si es importante que los empleados se comuniquen y colaboren, los gerentes deben considerar la visibilidad y la densidad al diseñar el lugar de trabajo. Otro aspecto que se debe considerar en cualquier lugar de trabajo abierto es garantizar que exista alguna zona en donde se puedan debatir temas sensibles, en caso necesario. Por ejemplo, cuando se requiera abordar asuntos privados de recursos humanos, no debe utilizarse un lugar susceptible a interrupciones o en donde otras personas puedan escuchar (Robbins y Coulter, 2014).

LECTURA 8: LOS RUIDOS AFECTAN A LA COMUNICACIÓN

Teléfonos sonando, murmullos de conversación, el ruido del teclado, la fotocopidora, las risas de los compañeros en una reunión cercana, el pitido del *email* que informa que acaba de entrar un correo al compañero. Muchos trabajadores viven esta situación día a día en la oficina. El ruido no es la principal dolencia laboral, pero sí una de las principales causas de distracción y estrés entre los empleados.

La American Society of Interior Designers (ASID) y Steelcase, compañía de diseño y equipamiento de espacios de trabajo, han estudiado los efectos de la acústica en la productividad y han llegado a la conclusión de que reduciendo los ruidos en la oficina, aumentaría la concentración de los trabajadores en casi un 50%. El informe, denominado *Sound Solutions*, pone de manifiesto además que el problema se ha agravado en los últimos años, con la proliferación de las tecnologías móviles y las nuevas formas de trabajo que han cambiado la configuración de los centros de trabajo.

José Manuel Rodríguez, jefe del Servicio de Medicina en el Trabajo, Ergonomía y Psicosociología Aplicada, organismo de la Comunidad de Madrid, distingue entre el ruido que supera los 80 decibelios, considerados nocivos y que sanciona la legislación, y otros que no superan ese volumen y que en una oficina se generan alrededor de los teléfonos, impresoras y conversaciones, entre otros. La recomendación es que el confort acústico en el trabajo con pantalla de visualización (de oficina) no supere los 55 decibelios, recuerda Mariano Martínez, coordinador de Higiene Industrial de la Sociedad de Prevención de Fremap.

Jerónimo Maqueda considera recomendable un nivel de entre 30 y 40 decibelios para un ambiente de oficina. “Soportando 30 decibelios, por la noche, el trabajador ya sufriría alteraciones de sueño”. Al insomnio, habría que sumar estrés, falta de concentración, trastornos digestivos, sensación de cansancio y problemas de comportamiento. “En manos de las empresas está adoptar medidas para mejorar el confort en el trabajo”, señala José Manuel Rodríguez.

Abordar el control de ruido en las oficinas no es sencillo, en la medida en que la fuente son las personas. Una charla normal genera un nivel de ruido cercano a los 50 decibelios, mientras que los gritos llegan a los 70, según el informe *Sound Solutions*. Y los espacios diáfanos, tan acordes a las últimas tendencias, dan lugar a un ambiente mucho más ruidoso.

Según José Luís López Saldaña, director de Marketing e I+D+i de AF Steelcase, “cuando varias personas trabajan juntas en un recinto, los aspectos acústicos deben estar cuidadosamente estudiados. Es preciso analizar dos fenómenos contrapuestos que se complementan: el aislamiento y la absorción de ruido”. El aislamiento se trata mediante superficies aislantes que actúan como barreras a la propagación del sonido, mientras que, por el contrario, la absorción requiere superficies fonoabsorbentes, que reducen el nivel de ruido, atrapándolo y evitando que las ondas sonoras reboten o se reflejen.

La fuente de sonido más habitual, la conversación, puede tratarse con la instalación de pantallas o paneles del orden de un metro y medio de altura. Otra opción es colocar sobre la mesa objetos absorbentes de sonido que alcance 1,25 metros de altura sobre el suelo.

En los recintos vacíos de suelo, techo y paredes duras (reflectantes) el ruido retumba o reverbera de forma muy molesta y tarda mucho en amortiguarse porque rebota una y otra vez. Una disposición adecuada del mobiliario puede mejorar el comportamiento acústico del espacio. Sillas con tapizado blando, carteles en las paredes, techos huecos, suelos enmoquetados y cortinas tapizadas son las mejores soluciones para la absorción del ruido.

35 decibelios de ruido ambiental son suficientes para provocar problemas de comunicación, según un estudio de la Organización Mundial de la Salud.

Fuente: Paul, M. (2007): “Objetivo: trabajar en una oficina libre de ruidos”, *Cinco Días*, 21 de noviembre, pp. 41.

Una vez recolocados próximamente, una forma de mejorar la comunicación sería la localización, en puntos estratégicos del edificio, de lugares de encuentro informales con expendedores de agua y máquinas de café (Allen, 1977), ya que las interacciones frecuentes tienden a producir atracción interpersonal, así como a crear las condiciones necesarias para conseguir un alto rendimiento en el trabajo (Moenaert y Souder, 1990). De hecho, es más probable que los individuos interactúen y se comuniquen con otros cuando las características físicas de los edificios los anima a hacerlo así.

Muchas empresas japonesas, entre las que se incluye la Dai-Ichi Pharmaceuticals, han establecido salas de descanso (*tals rooms*), donde los investigadores pueden tomar una taza de té y pasar veinte minutos o media hora analizando mutuamente sus trabajos. No existe una agenda preestablecida para las salas de descanso ni una mesa de consulta/ayuda (*conference/table*), sino sólo la expectativa de que el análisis entre colegas los beneficiará a ellos y a la empresa. La idea es que los investigadores conversen sobre sus tareas actuales con cualquier persona que encuentren y que estas conversaciones, más o menos aleatorias, generen valor para la empresa. Es un tipo de teoría *browniana* sobre intercambio de conocimiento, cuyo carácter aleatorio promueve el descubrimiento de ideas nuevas, que no surgirían de un diálogo dirigido de forma más específica. Las salas de descanso son lugares formalizados y autorizados para la conversación, la que en las empresas estadounidenses se produce frecuentemente cerca de la expendedora de agua, la máquina del café o la cafetería (Davenport y Prusak, 1998).