

## **La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso**

### *(The relation between formal communication and informal communication: A case study)*

**Valdez, J. L., J. L. Abreu y M. H. Badii \***

**Resumen.** En este trabajo se señala que esta teóricamente asumido que la comunicación es una actividad con sustancial a la vida de la organización, pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar. Es un hecho que la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer donde se encuentra, y la información sobre la empresa le permite- sabiéndolo o no- poder ubicarse así mismo en el futuro. Si se sabe lo que esta pasando, se puede actuar conforme a los mejores intereses, la ausencia de información en la organización crea incertidumbre, tensión y frustración. Lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre de todos modos, se dará en el ámbito informal: los empleados la generan. La gente necesita comunicarse y si no encuentra los canales formales abiertos, crea la información con base en una información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes no oficiales esto viene a ser el fenómeno "aterrador" de la comunicación informal.

**Palabras claves.** Comunicación, incertidumbre, tensión, frustración, comunicación formal, comunicación informal

**Abstract.** In this work it is indicated and assumed that the communication is an activity with substantial to the life of the organization, but the communication is not necessary to understand it solely like the support that sustains the different activities from the organization but to see it like a resource, an asset that there is to manage. It is a fact that the communication occurs within all organization, the human being is a being eager to know where he is, and the information on the company that allows him to be able also to be located in the future. If one knows what is happening, can be acted according to the best interests, the absence of information in the organization creates uncertainty, tension and frustration. The interesting thing is that if the communication does not occur in the formal scope, always anyway, it will occur in the informal scope: the employees generate it. People need to communicate and if they dot not find the formal channels open, they create the information with base in a fractional way, in suppositions or in which they listen to an official source becomes to be "the frightful" phenomenon of the informal communication.

**Key words:** Communication, uncertainty, tension, frustration, formal communication, informal communication

### **Introducción**

En la llamada Sociedad del conocimiento, la comunicación en las organizaciones juega un papel fundamental, los esquemas clásicos de comunicación interna se basan en tres tipos de comunicación: la descendente formal con los subordinados, la horizontal formal con los colegas y la ascendente formal con los superiores. La comunicación descendente informal se lleva a cabo con los seguidores, la ascendente informal con los amigos y la ascendente informal con los líderes.

Una de las principales funciones del directivo es saber comunicar dentro de su organización y, especialmente, a los integrantes de su equipo. Las organizaciones son producto de la

superposición de las realidades formales e informales que las integran. Además, las empresas y los integrantes de las mismas, forman parte, a su vez, de otro sistema de relaciones sociales externas (entorno social, familiar, etc.) a la organización que les influye. También, los individuos tienen necesidades propias, individuales, ajenas a las organizaciones. Así, las organizaciones son la suma de los diferentes niveles de comunicación: externos e internos, objetivos y subjetivos, sociales e individuales.

En la actualidad, la comunicación interna constituye un elemento clave para alcanzar las metas de una organización. Al interior de la empresa, la comunicación interna supone diferentes ámbitos de beneficio: para la gestión del personal aporta a su mejor comprensión de la lógica de decisiones, a su crecimiento, y a la construcción de la sensación de transparencia (uno de los ejes para el mejor clima laboral). Para el negocio, permite mayor foco en el cliente a la vez que mejor fluidez ante procesos de rotación (o de retención). Y para los recursos humanos y la gerencia, permite generar estrategias que tributen a sus objetivos, y prepararlos para manejar situaciones de crisis.

El mundo de los negocios se desenvuelve cada vez más rápidamente, el cambio mismo se enfrenta a novedades y presiones. El fin de milenio ha puesto sobre las organizaciones, las instituciones en general retos constantes en los cuales el punto central es el hombre, el ser humano.

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo, en la actualidad las grandes empresas de negocios permiten un mejor ambiente, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes. Encontramos así que las organizaciones aplican ya en la década de los años 90 un sistema en el cual se promueven las filosofías de calidad, se enfocan a la educación, se produce también material de apoyo, se llevan a cabo Simposiums, Grupos de Pláticas, Seminarios que fomentan calidad, educación y comunicación más abierta, sobre todo se tienen técnicas y mecanismos de soporte en comunicación para que los contenidos sean más efectivos y comprensibles y se ha encontrado que se maneja el fortalecimiento Personal o Empowerment, el Desarrollo Organizacional y se hace uso de diferentes teorías, así como la teoría Z relacionada con la educación y se aplica en forma conveniente para el mejoramiento de la comunicación en las empresas. un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de

En la actualidad con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados a cerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

### **Antecedentes**

La empresa en estudio fue creada en 1921 como una aerolínea de transporte de correos y pasajeros, siendo los primeros en concebir la idea de formar la aerolínea Lody A. Winship, Elmer Hammond, Harry Lawson y Mario Bulnes, siendo su primer avión un Lincoln

Estándar (Nebraska Aircraft Co.), cuya primera ruta fue Ciudad de México-Tampico. Tiempo después el mismo Charles Lindbergh estuvo muy presente en la compañía efectuando los mismos vuelos de esta y participando en la estructuración de la misma. Esta aerolínea pertenece al Grupo Posadas desde diciembre de 2005.

Mexicana tiene una flota de aviones Boeing 757, Boeing 767, Airbus A320; A319; A318 y Fokker F-100 para *Click Mexicana* su división de bajo costo.

Esta aerolínea es reconocida por su excelente servicio, y cubre destinos nacionales e internacionales. En ocasiones ofrece vuelos chárter. La mayoría de sus Pilotos participan en el Colegio de Pilotos Aviadores de México. A.C.

Es la cuarta aerolínea más antigua de todo el mundo después de KLM, Avianca y Qantas, lo cual es un indicativo de sus casi 85 años de experiencia. Con Mexicana, México entró poco a poco en la nueva tecnología aeronáutica, por ejemplo la entrada en servicio de cuatrimotores como los DC-6 y DC-7; y posteriormente con la llegada de la era del jet, Mexicana introdujo los De Havilland "Comet" y los gigantescos DC-10, además de un DC-8 para servicio de carga.

Mexicana tuvo el privilegio histórico de transportar al Papa Juan Pablo II durante 2 visitas de las 6 que realizó a México.

Actualmente mexicana ofrece un producto de clase business denominada Clase Ejecutiva, misma que incluye espacios más amplios en todos sus aviones, y mayores comodidades en ellos, una red de Salas VIP, así como un trato especial. Dicha clase ha sido denominada como la mejor clase business del continente Americano por quinto año consecutivo. Cabe señalar que en los años 1970 y posteriores, Mexicana fue el mayor operador de aeronaves Boeing 727 fuera de E.U.A., hasta el 31 de mayo de 2003 cuando estos aviones fueron retirados del servicio.

En la década de los años ochenta, se construyó la Torre Mexicana, de la cual es propietaria y ha sido apodada "la Licuadora" debido a su arquitectura; el edificio está localizado en la avenida Xola de la Ciudad de México.

Es actualmente la segunda aerolínea más importante de América Latina. Para celebrar sus 85 años, comenzó la publicación de su revista en una edición que recapitula su historia.

### **Objetivo general**

Determinar si la relación entre los medios de comunicación formal e informal son causa de distorsión en la información que se genera en las empresas.

## **Objetivos específicos**

1. Determinar si los medios de comunicación que utilizan los diversos niveles jerárquicos son diferentes, analizando si los niveles jerárquicos altos son más formales que los que utilizan los demás niveles.
2. Verificar si los niveles medios y bajos utilizan medios de comunicación formal para comunicarse con la alta dirección e investigar si los niveles de la alta dirección utilizan medios de comunicación formal para comunicarse con los mencionados niveles.
3. Describir como se da la comunicación informal entre la alta gerencia y los demás niveles organizacionales identificando los medios de comunicación formal e informal que utilizan los departamentos de Recursos Humanos.
4. Determinar el impacto de la comunicación informal sobre aquello que fue comunicado formalmente y evaluar el impacto que tiene el tipo de comunicación en el clima organizacional en general.

## **Justificación**

Los resultados de este proyecto son importantes en virtud de que permiten a la empresa estudiada ver un panorama mas amplio donde se necesita realizar cambios que permita llevar a cabo una comunicación mas efectiva, por otra parte lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal, por tal motivo es importante determinar las barreras y fallas que ocasionan problemas a la organización.

Por otra parte la empresa debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque. Los famosos boletines internos, los informativos radiales (en empresas con buenos sistemas de sonido interno) e incluso los tele noticiarios empresariales (vídeo revistas con presentadores y edición noticiosa sobre la organización) se constituyen en herramientas valiosísimas para elevar la productividad vía la comunicación.

## **Planteamiento de problema**

.La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan,1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" ( Marin, 1997), pero la comunicación no

hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar.

La comunicación no es solo una habilidad personal es una interacción simbólica que se da entre distintos individuos (Pérez, 2001), por lo tanto una persona puede ser muy hábil comunicando pero no logrará nada encerrado en una pieza sin los medios, instrumentos o estructuras que faciliten esta interacción

Druker (2001), posiblemente el mas conocido gurù de la administración moderna sentencio hace algunos años que mas del 60% de los problemas de la administración en las organizaciones tenia su raíz en una mala comunicación.

Por otra parte manifestó que la comunicación en una organización, no es el medio para organizar, sino el modo de organizar la manera de coordinar las acciones, y a la vez es la manera en que se genera la mística organizacional.

Un reciente estudio del Massachussets Institute of Technology (MIT) mostró una interesante realidad que incide directamente sobre la productividad y obviamente la rentabilidad de las empresas. La investigación tenía como objetivo averiguar que factores afectan directamente el rendimiento del trabajador. Se preguntó a cerca de 400 empleados de mandos medios y niveles operativos cuan satisfechos se encontraban con su puesto de trabajo y cuan bien comunicados se sentían dentro de sus organizaciones.

El resultado arrojó información inesperada y muy utilitaria. En el primer grupo no hubo sorpresas: quienes decían sentirse muy satisfechos con su puesto de trabajo y que en sus empresas les mantenían bien informados eran los de mayor rendimiento. La sorpresa surgió en el segundo grupo: los que decían no sentirse muy satisfechos en su puesto de trabajo pero que sentían que sus empresas manejaban un buen nivel de comunicación hacia el personal integraban el segundo grupo en rendimiento, con una brecha no muy ancha en relación con el primer grupo.

Un resultado interesante. El simple hecho de elevar el nivel de comunicación intraorganizacional incide directamente sobre el rendimiento del empleado, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa.

La reacción obvia ante esta información, entonces, debería ser: impulsemos una organización altamente comunicativa, derribemos todas las barreras de la comunicación y disfrutemos de un nivel óptimo de rendimiento por parte del personal. Pero (¡qué pena!) lo que parece tan sencillo no es tan simple de poner en acción.

Para comenzar, se requiere realizar un esfuerzo decidido hacia una modificación visible en el estilo de liderazgo de las jefaturas. Mientras éstas continúen guardándose información en los bolsillos como "recurso de poder", las mieles de una mayor productividad serán sólo una visión deseable o añorable y nada más.

Es un hecho que la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer dónde se encuentra, y la información sobre la empresa le permite -sabiéndolo o no- poder ubicarse a sí mismo en el futuro. Si yo sé lo que está pasando, puedo actuar acorde con mis mejores intereses. La ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración. Pero lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal: los empleados la generan. La gente necesita comunicarse y si no encuentra los canales formales abiertos, creará la información con base en información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes "no oficiales". Eso es el fenómeno "aterrador" de la comunicación informal.

Ejemplo: hace algunos años una entidad comercial en el campo de la telefonía (oh, paradoja) con serios problemas de comunicación hacia el medio interno. Esta empresa tenía su casa matriz en una ciudad populosa, y sedes regionales en suburbios de la ciudad o en el interior del país.

¿Quiénes eran las fuentes informales de comunicación? ¡Los mensajeros! Se dio un caso de un mensajero que llegaba a recoger correspondencia a la gerencia de la casa matriz; allí lograba escuchar algunas conversaciones telefónicas de la secretaria con funcionarios administrativos, y con base en lo que oía, desarrollaba supuestos que luego trasladaba a las sedes regionales como "santas verdades". Cuando le preguntaban que quién se lo había dicho, respondía orgullosamente: "En la gerencia me lo dijeron". Es de suponerse que cuando el personal descentralizado quería saber algo, le preguntaba al mensajero, y éste, si no conocía la información, ¡la inventaba! (Había que mantener la buena imagen.)

Así es cómo funciona la comunicación informal. En los pasillos, en la cafetería de la empresa, en las líneas de producción: "Dicen que dijo el gerente", "Dicen que se dice". En Latinoamérica tiene varios nombres: rumores, chismes, bolas, cuentos. Y más de un gerente sabe a estas alturas que sus consecuencias pueden ser demoledoras, no sólo para la motivación del personal, sino también para la productividad.

¿Cómo hacer para desestimular la comunicación informal dentro de las organizaciones? Respuesta: impulsando una política de comunicación formal y abriendo canales en todas las direcciones.

Al igual que lo hacemos "hacia afuera", la empresa debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque. Los famosos boletines internos, los informativos radiales (en empresas con buenos sistemas de sonido interno) e incluso los telenoticiarios empresariales (vídeo revistas con presentadores y edición noticiosa sobre la organización) se constituyen en herramientas valiosísimas para elevar la productividad vía la comunicación.

## **Fallas en la comunicación**

El mensaje que envía el emisor no siempre "llega" al receptor. Hay un hecho que expresa las ambigüedades de la comunicación y las posibilidades de una mala interpretación: para las 500 palabras de mayor uso en el idioma inglés hay más de 14 000 definiciones.

Los errores pueden darse en todas las etapas del proceso de comunicación. En la etapa de codificación se pueden utilizar mal las palabras, colocar los puntos decimales en lugares equivocados, olvidar algunos hechos o insertar frases ambiguas. En la etapa de transmisión en memorándum se pierde en un escritorio desordenado, las palabras en un acetato son demasiado pequeñas para leerlas desde la parte trasera de la sala o se pronuncian las palabras con inflexiones poco precisas. (Richard D Irwin.1986).

Los problemas de, decodificación surgen cuando el receptor no escucha con cuidado o lee, demasiado rápido y pasa por alto un aspecto clave. Y, por supuesto, los receptores pueden malinterpretar el mensaje, puesto que el lector obtiene la conclusión equivocada a partir de un memorándum poco claro, un escucha toma una declaración general del jefe como demasiado personal o se toma en forma equivocada una mirada lateral.

De manera más general, los procesos perceptivos y de filtración de las personas dan lugar a malas interpretaciones. La percepción es el proceso de recibir e interpretar información. Como sabe, tales procesos no son perfectamente objetivos. Son subjetivos en cuanto que los motivos y actitudes de interés personal de la gente hacia el emisor y el mensaje, originan interpretaciones parciales.

El filtrado es el proceso de retener, ignorar o distorsionar la información. Los emisores hacen esto por ejemplo, cuando dicen al jefe lo que piensan que él quiere escuchar, o le hacen cumplidos inmerecidos y no una crítica honesta. Los receptores también pueden filtrar la información; es posible que no reconozcan un mensaje importante, o que atiendan algunos aspectos de éste, pero no otros.

El filtrado y la percepción subjetiva invaden un aspecto interesante de la dinámica de las comunicaciones: cómo difieren mujeres y hombres en sus estilos de comunicación. En el lugar de trabajo, las elecciones hechas en distintas etapas del modelo - elecciones en las que emisores y receptores filtran y perciben cosas distintas- afectan los juicios de capacidad y confianza, así como a quien se escucha, quien obtiene el crédito y lo que hace".

De acuerdo con Deborah Tannen, (1995, pag138-148) escritora popular y estudiosa respetada en el tema de las comunicaciones en Georgetown, los hombres hablan con formas para establecer poder, lograr crédito personal y minimizar la apariencia de incertidumbre. Tienen dificultades para admitir errores o debilidades preguntan menos y ritualmente están en desacuerdo con los demás. En contraste, es más probable que las mujeres hablen con formas para establecer un intercambio, no dar importancia a sus logros (suponiendo que obtendrán el crédito que merecen), ayudar a otros a salvar la cara y ser más indirectas

cuando se trata de decir a los demás qué hacer. Las mujeres- dice Tannen es más probable que digan “nosotros” en situaciones donde los hombres dicen “yo”.

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Los medios de comunicación que utilizan los diversos niveles jerárquicos son diferentes?
2. ¿Los medios de comunicación que utilizan los niveles jerárquicos altos son más formales que los que utilizan los demás niveles?
3. ¿Los niveles medios y bajos utilizan medios de comunicación formal para comunicarse con la alta dirección?
4. ¿Los niveles de la alta dirección utilizan medios de comunicación formal para comunicarse con los niveles medios y bajos?
5. ¿Se da la comunicación informal entre la alta gerencia y los demás niveles organizacionales?
6. ¿Cuáles son los medios de comunicación formal e informal que utilizan los departamentos de Recursos Humanos?
7. ¿Distorsiona la comunicación informal aquello que fue comunicado formalmente?
8. ¿Qué impacto tiene el tipo de comunicación en el clima organizacional en general?
- 9- ¿La comunicación formal influye en la capacitación?
- 10-¿Que importancia tiene la comunicación formal en la capacitación?

### **Sistema de hipótesis**

#### **Hipótesis general**

H (0): Los medios de comunicación que utilizan los diversos niveles jerárquicos son diferentes.

#### **Hipótesis nula**

H (n): Los medios de comunicación que utilizan los diversos niveles jerárquicos no son diferentes.



## **Hipótesis específicas**

H (1): Los medios de comunicación que utilizan los niveles jerárquicos altos son más formales que los que utilizan los demás niveles.

H (2) Los niveles medios y bajos utilizan medios de comunicación formal para comunicarse con la alta dirección.

H (3) Los niveles de la alta dirección utilizan medios de comunicación formal para comunicarse con los niveles medios y bajos.

H (4) Existe la comunicación informal entre la alta gerencia y los demás niveles organizacionales.

H (5) La comunicación informal distorsiona significativamente a la comunicación formal.

H (6) El tipo de comunicación impacta al clima organizacional en general.

H (7) La comunicación formal influye en la capacitación.

H (8) La comunicación formal influye favorablemente en la capacitación.

## **Marco teórico**

### **Introducción a la comunicación**

(Robbin, 2000) comenta que la importancia de la comunicación efectiva para los administradores no puede ser sobre enfatizada por una sencilla razón: todo lo que un administrador hace implica comunicar. ¡No unas cuantas cosas, sino todo! Un administrador no puede tomar una decisión sin información. Esta información tiene que ser comunicada. Una vez que se ha tomado una decisión, la comunicación debe tomar su lugar otra vez. De otro modo, nadie sabrá que se ha tomado una decisión. La mejor idea, la sugerencia más creativa o el mejor plan no pueden tomar forma sin comunicación. Los administradores por tanto, necesitan habilidades de comunicación eficientes. No estamos sugiriendo, por supuesto, que las buenas habilidades de comunicación por si solas hacen un administrador exitoso. Podemos decir, sin embargo que las habilidades de comunicación ineficientes pueden conducir a una corriente continua de problemas para el administrador.

### **¿Qué es la comunicación?**

Robbins menciona que la comunicación implica la transferencia de significados. Si no se ha transmitido ninguna información o idea, no se ha efectuado la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído, no comunica. La pregunta filosófica, "si un árbol cae en un bosque y nadie lo escucha, ¿hizo algún ruido?" en el contexto comunicativo se debe responder en forma negativa.

Sin embargo, para que la comunicación tenga éxito, no sólo debe expresar su significado sino también debe comprenderse. Una carta dirigida a nosotros, pero escrita en Farsi (idioma que desconocemos por completo) no puede considerarse una comunicación hasta que la hayamos traducido. Comunicación es transferir y comprender el significado. La comunicación perfecta, si tal cosa fuera posible, existiría cuando un pensamiento o idea transmitida fuera percibido por el receptor en la misma forma que fue imaginado por el emisor.

### **Propósito de la comunicación**

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación cumple una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás, informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

### **¿Cómo funciona el proceso de comunicación?**

Antes de que se lleve a cabo la comunicación, debe existir un propósito expresado como mensaje que se va a transferir. Éste pasa entre una fuente (emisor) y un receptor. El mensaje se convierte en forma simbólica (denominada codificación) y pasa a través de algún medio (canal) hacia el receptor, que vuelve a traducir el mensaje del emisor (denominado esto decodificación). El resultado es la transferencia de la significación de una persona a otra. (Berlo, 1960, pags, 30-32).

Según (Robbins, 2001) el proceso de comunicación consta de 7 etapas: (1) la fuente de comunicación, (2) el mensaje, (3) la codificación, (4) el canal, (5) la decodificación, (6) el receptor, (7) la retroalimentación. Además, todo el proceso es susceptible de ruido – esto es perturbaciones que interfieren en la transmisión del mensaje. Los ejemplos comunes de ruido incluyen una impresión ilegible, estática telefónica, falta de atención por parte del receptor o sonidos del medio ambiente de la maquinaria en un piso de producción. Recuerde que cualquier cosa que interfiera con la comprensión -interna (como la voz baja del orador / emisor) o externa (voces fuertes de los empleados que hablan en los escritorios adyacentes)- representan ruido. El ruido puede crear perturbaciones en cualquier punto en el proceso de la comunicación. Debido a que el impacto del ruido externo sobre la eficiencia de la comunicación se manifiesta en sí mismo, veamos algunas fuentes internas potenciales de distorsión en el proceso de comunicación. Una fuente inicia un mensaje mediante la codificación de un pensamiento.

Cuatro condiciones afectan el mensaje codificado: habilidades, actitudes, conocimiento y sistemas socioculturales. Si los autores del libro de texto no cuentan con las habilidades necesarias, su mensaje no llegará a los estudiantes en la forma deseada. Nuestro éxito en la comunicación depende de nuestras habilidades para escribir. El éxito de la comunicación total también comprende las habilidades para hablar, leer, escuchar y razonar.

Tenemos ideas preestablecidas sobre numerosos temas y éstas afectan nuestra comunicación. Además, estamos limitados en nuestra actividad de comunicación por nuestro nivel de conocimiento de un tema específico. No podemos comunicar lo que no conocemos; y si nuestro conocimiento fuera demasiado amplio, es posible que el receptor no comprendiera nuestro mensaje. Sin duda, la cantidad de conocimiento que tenemos sobre una materia afecta el mensaje que buscamos transferir. Por último, nuestras actitudes influyen tanto en nuestro comportamiento como en nuestra posición en el sistema sociocultural en que nos encontramos. Nuestras creencias y valores (parte de nuestra cultura) actúan para influenciarnos y comunicamos las fuentes.

El mismo mensaje puede causar distorsión en el proceso de comunicación, no obstante, el aparato de apoyo que utilizamos para transmitirlo. Nuestro mensaje es el producto físico, real codificado mediante la fuente. "Cuando hablamos, la plática es el mensaje. Cuando

escribimos, la escritura es el mensaje, cuando pintamos la imagen es el mensaje. Cuando hacemos ademanes o gestos, los movimientos de nuestras manos, las expresiones de nuestra cara son el mensaje". Nuestro mensaje se ve afectado por el código o grupo de símbolos que utilizamos para transferir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que la fuente toma para seleccionar y ordenar los códigos y el contenido. Cada uno de estos tres segmentos puede actuar y deformar el mensaje.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. Los canales comunes son el aire para la palabra hablada y el papel para la palabra escrita. Si decide comunicar a un amigo algo que le sucedió durante el día en una conversación de persona a persona, se utilizan las palabras habladas y los gestos para transmitir el mensaje. Pero se tienen opciones. Un mensaje específico -la invitación a una fiesta, por ejemplo- se puede comunicar de manera oral o escrita. En una organización, ciertos canales son más adecuados para determinados mensajes. Es obvio que si el edificio se incendia, un memorándum que comunique el hecho es inadecuado.

Si algo es importante, como la evaluación del desempeño de un empleado, un administrador podría desear utilizar diferentes canales -por ejemplo, la revisión oral seguida por una carta breve. Esto disminuye el potencial de distorsión. El receptor es el individuo a quien se dirige el mensaje. Pero antes de recibir el mensaje, los símbolos se deben traducir de forma que los pueda comprender el receptor. A esto se llama decodificar el mensaje. Así como el codificador estaba limitado por sus habilidades, actitudes, conocimiento y sistema sociocultural, el receptor está limitado de igual manera.

Lo mismo que la fuente debe ser hábil para escribir o hablar, el receptor debe ser hábil para leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar. El nivel de conocimiento de la persona influye en su capacidad para recibir, de la misma manera que su capacidad para emitir. Además, las actitudes preformadas y el antecedente cultural del receptor pueden deformar el mensaje que se va a transferir. El vínculo final en el proceso de comunicación es un ciclo de retroalimentación. "Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que éste codifica, si el mensaje regresa". El sistema tiene retroalimentación. Esto es, la retroalimentación regresa el mensaje al emisor lo cual le permite saber si se ha logrado comprender.

### **Medios de comunicación**

Los medios de comunicación escrita y oral poseen características favorables y desfavorables; por consiguiente, a menudo se les emplea en conjunto para que las cualidades favorables de cada género se complementen entre sí. En la selección de medios se deben considerar el comunicador, el público y la situación.

**Comunicación escrita.** La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público mediante el correo. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.

Las desventajas de este tipo de comunicación es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden resentirse de una expresión deficiente en caso de que sus autores sean ineficaces y no brindan retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

**Comunicación oral.** La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es visible. Además, una reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia. Obviamente las reuniones, ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos.

Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo, como lo sabe todo administrador que haya asistido a reuniones sin acuerdos ni resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

**Comunicación no verbal.** La gente se comunica por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales. Es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño mientras anuncia que en adelante se pondrá en práctica la administración participativa; esta comunicación contradictoria creará ciertamente un vacío de credibilidad. Éste sería un ejemplo de “ruido” en el modelo del proceso de comunicación. Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, lo que explica el dicho de que las acciones son más elocuentes que las palabras.

### ¿Qué es la comunicación oral?

Robbins (2001) dice que las personas suelen comunicarse entre sí hablando, mediante la comunicación oral. Las formas comunes de comunicación oral comprenden las conversaciones, las discusiones formales y personales y en grupo, las discusiones informales y el rumor. Las ventajas de la comunicación oral son la transmisión y la retroalimentación rápida. Es posible transmitir un mensaje verbal y recibir la respuesta en una cantidad mínima de tiempo. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite al emisor detectar la incertidumbre y corregirla.

La principal desventaja de la comunicación oral surge cuando un mensaje tiene que pasar por varias personas. A mayor cantidad de personas involucradas, mayor potencial de distorsión. Cada persona interpreta el mensaje a su manera. El contenido del mensaje, cuando llega a su destino, suele ser muy diferente del original. En una organización donde las decisiones y otros comunicados se transmiten de manera verbal desde arriba hacia abajo de la jerarquía de la autoridad, hay una gran posibilidad de que los mensajes se distorsionen.

### **¿Es más eficaz la comunicación escrita?**

“La comunicación escrita incluye memos, cartas, periódicos, pizarrones con boletín y otros instrumentos que transmiten palabras escritas o símbolos. ¿Por qué un emisor elige utilizar la comunicación escrita? Debido a que ésta es permanente, tangible y verificable. Por lo común, tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación. El mensaje se puede almacenar durante un período indefinido. Si existen dudas acerca del contenido del mensaje, éste se tiene disponible de manera física para una referencia posterior. Esto es particularmente importante para la comunicación compleja o extensa. Por ejemplo, el plan de mercadotecnia para un nuevo producto es posible que contenga diferentes actividades a desarrollarse en varios meses. Al ponerlo por escrito, los que tienen que iniciar el plan pueden referirse a éste con facilidad durante la vigencia del plan. Un beneficio final de la comunicación escrita viene del proceso mismo. Excepto en raras ocasiones, como cuando se presenta un discurso formal, se debe tener más cuidado con la palabra escrita que con la palabra oral. Tener que poner algo por escrito obliga a una persona a pensar con mayor cuidado sobre lo que desea transmitir. Por tanto, es muy posible que la comunicación escrita sea mejor pensada, lógica y clara.

Por supuesto, los mensajes escritos tienen sus inconvenientes. Si bien la escritura puede ser más precisa, también requiere de mayor cantidad de tiempo. Es posible transmitir mucho más información al profesor universitario en un examen oral de una hora que en un examen escrito de una hora. De hecho, es posible que pueda decir lo mismo en diez o quince minutos que lo que le toma una hora de escritura.

La otra desventaja importante es la retroalimentación o la ausencia de ésta. La comunicación oral permite a los receptores responder con rapidez a lo que piensan que escuchan. Sin embargo, la comunicación escrita no cuenta con un mecanismo de retroalimentación integrado. El resultado es que enviar un memo no asegura que será recibido; si éste es recibido, no hay garantía de que el receptor interpretará lo que el emisor quiso decir. Este último punto es también importante en los comunicados orales, excepto porque resulta más fácil en estos casos sólo pedir al receptor que resuma lo que se ha dicho. Un resumen preciso ofrece una retroalimentación evidente de que el mensaje fue recibido y comprendido”. (Robbins, 2001).

### **¿Cómo afectan las señales no verbales la comunicación?**

El tipo de comunicación más significativa no es la oral ni la escrita. Es la comunicación no verbal. Una sirena fuerte o una luz roja en un cruce nos dice algo sin palabras. Un profesor universitario no necesita palabras para saber que los estudiantes están aburridos cuando sus ojos se ponen brillantes o empiezan a leer el boletín escolar durante la clase. De la misma manera, cuando empiezan a sonar los papeles y los cuadernos se empiezan a cerrar, el mensaje es claro: la clase está por terminar. El tamaño de la oficina y el escritorio de una persona o la ropa que utiliza también transmite mensajes a otros. Sin embargo, las áreas mejor conocidas de la comunicación no verbal son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

Con lenguaje corporal nos referimos a los gestos, la configuración facial y otros movimientos corporales. Una cara de enojo, por ejemplo, dice algo diferente de una sonriente. El movimiento de las manos, la expresión facial y otras gesticulaciones pueden comunicar emociones o temperamento como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría y coraje. Con entonación verbal nos referimos al énfasis que se da a las palabras o frases. Para ilustrar cómo las entonaciones pueden cambiar el significado de un mensaje, piense en el estudiante que formula una pregunta al profesor. El profesor responde, “¿qué quiere decir con eso?” La reacción del estudiante variará dependiendo del tono de la respuesta del profesor. Un tono suave da un significado diferente del que da uno áspero y en el que se hace un gran énfasis en la última palabra.

La mayoría de nosotros vería la primera entonación como la de alguien que busca con sinceridad ofrecer una respuesta, mientras que la segunda sugiere que la persona es agresiva o defensiva.

El hecho es que cada comunicación oral conlleva también un mensaje no verbal. ¿Por qué? Porque el componente no verbal es posible que lleve un impacto mayor. Un investigador encontró que el 55% de un mensaje oral se deriva de la expresión facial y la postura física, el 38% de la entonación verbal y sólo el 7% de la palabra utilizada (Mehrabian, 1968). La mayoría de nosotros sabe que los animales responden a la forma en que decimos algo más que lo que le decimos. Aparentemente, las personas no son muy diferentes.

### **Comunicación interpersonal**

Bateman comenta que la comunicación es la transmisión de información y significado de una parte a otra a través del uso de símbolos compartidos. El emisor inicia el proceso al transmitir información al receptor (persona a la que se destina el mensaje). El emisor tiene un significado que desea comunicar y lo codifica en símbolos (por ejemplo, las palabras que elige para el mensaje). A continuación, el emisor transmite, o envía, el mensaje a través de un medio, como puede ser la forma verbal o escrita. El receptor decodifica el mensaje (es decir), lo lee e intenta interpretar el significado del emisor.

El receptor puede proporcionar retroalimentación al emisor codificado el mensaje en respuesta al mensaje del emisor. El proceso de comunicación a menudo se ve interrumpido por el ruido, o interferencia en el sistema, que bloquea el entendimiento perfecto. El ruido puede ser cualquier cosa que interfiera con una conversación precisa: teléfonos que suenan, pensar en otras cosas, o sencillamente fatiga o tensiones. Es más que un tratamiento teórico del proceso de comunicación: señala las formas clave en que se puede descomponer la comunicación.

En cada etapa del modelo es posible cometer errores. Un gerente que esté atento a problemas potenciales puede llevar a cabo cada paso con cuidado para garantizar una comunicación más efectiva. El modelo también ayuda a explicar las diferencias entre la comunicación en un solo sentido y en dos sentidos, las fallas en la comunicación, la mala percepción y los diversos medios de comunicación.

## **Comunicación en un solo sentido frente a la comunicación en dos sentidos**

En la comunicación en un solo sentido. La información fluye en una sola dirección, del emisor al receptor, sin circuito de retroalimentación: un gerente envía un memorándum a un subordinado sin solicitarle una respuesta inmediata: un jefe da una orden a través del teléfono; un padre regaña a su hijo y luego sale enojado de su habitación.

Las situaciones de comunicación en un solo sentido como las que se acaban de describir pueden volverse de dos, si el gerente hace un seguimiento de su memorándum una llamada telefónica y pregunta al receptor si tiene dudas, el jefe en el teléfono escucha las sugerencias para cumplir su orden y el padre se calma y escucha la versión que le da su hijo de la historia.

La verdadera comunicación de dos sentidos significa no solamente que el receptor proporciona retroalimentación. Sino también que el emisor es receptivo a ésta. En estos intercambios constructivos, ambas partes comparten la información en lugar de enviarla de una persona a otra.

La comunicación en un solo sentido es mucho más común de lo que debiera porque es más rápida y segura para el emisor. Al ejecutivo ocupado le es más fácil enviar un memorándum que comentar un problema con un subordinado. Además, no tiene que enfrentarse a preguntas o al reto de alguien que está en desacuerdo con él.

La comunicación en dos sentidos es más difícil y consume más tiempo que la anterior. No obstante, es más precisa: se cometen menos errores y surgen menos problemas. Los receptores tienen la oportunidad de preguntar. Compartir sus preocupaciones, hacer sugerencias o modificaciones y, en consecuencia, comprenden con mayor precisión lo que se está comunicando y qué deben hacer con la información. (Haney, 1964).

## **Medios orales y escritos**

La comunicación se puede enviar a través de diversos canales, incluyendo el oral, escrito y electrónico. Cada uno representa ventajas y desventajas.

La comunicación oral implica el debate cara a cara conversaciones telefónicas, presentaciones y discursos formales. Entre las ventajas están que las preguntas pueden hacerse y responderse: la retroalimentación es inmediata y directa; los receptores pueden percibir la sinceridad del emisor (o la falta de ella); y la comunicación oral es más persuasiva y en ocasiones menos costosa que la escrita- Sin embargo. La comunicación oral también tiene desventajas: puede conducir a declaraciones espontáneas desconsideradas (y lamentaciones) y no existe un registro permanente de ella (a menos que se haga un esfuerzo por hacerlo).

La comunicación escrita comprende memorandos, cartas, informes, archivos de computadora y otros documentos escritos. Las ventajas de utilizar mensajes escritos son



que el mensaje puede corregirse varias veces, es un registro permanente que puede guardarse, el mensaje sigue siendo el mismo incluso si pasa por varias personas, y el receptor tiene más tiempo de analizarlo. Sus desventajas son que el emisor no tiene control sobre el dónde y cuándo lee, o si no se lee; el emisor no recibe retroalimentación inmediata; el receptor puede no comprender partes del mensaje, y éste debe ser más largo a fin de contener información suficiente que responda a preguntas anticipadas.

Valore estas condiciones al decidir si se comunica oralmente o por escrito. Además, en ocasiones se utilizan ambos medios, como cuando se hace el seguimiento de una reunión con un memorándum de confirmación o se redacta una carta para preparar a alguien para la llamada telefónica que hará usted.

### **Medios electrónicos**

Según Bateman (2004) menciona que una categoría especial de los canales de comunicación son los medios electrónicos. Los gerentes utilizan las computadoras no solamente para recopilar y distribuir datos cuantitativos, sino también para "hablar" con otros a través del correo electrónico (e-mail). Para las personas que no tienen acceso directo a los demás mediante una computadora, los faxes pueden transmitir mensajes en segundos a través de las líneas telefónicas de todo el mundo. Otros medios de comunicación electrónica son las teleconferencias, por medio de las cuales grupos de personas en distintos lugares interactúan a través de las líneas telefónicas (audioconferencias) y quizás también se vean unos a otros en monitores de televisión cuando participan en debates en grupo (videoconferencias).

### **Ventajas**

Las ventajas de la tecnología en comunicación electrónica son muchas e impresionantes. En otros cursos y libros puede aprender cómo emplear estas tecnologías para iniciar y hacer crecer un negocio exitoso. Dentro de las empresas, las ventajas de la comunicación electrónica comprenden la distribución de más información y velocidad y eficiencia en la entrega de mensajes de rutina a grandes cantidades de personas a través de vastas áreas geográficas. También son baratos: un mensaje para entrega nocturna, que cuesta 16 dólares o 3 por correo, cuesta 9 centavos por correo electrónico. (Taylor y Wacker 1997) También puede reducirse el tiempo que se dedica a viajar y a interactuar en reuniones de grupo. En un estudio se encontró que el correo electrónico en una gran corporación de equipo de oficina redujo el tiempo que se dedica al teléfono en 80 por ciento el correo interoficinas en 94 por ciento, el fotocopiado en 60 por ciento y los memorandos de papel en 50 por ciento.

**Desventajas.** Entre las desventajas de la comunicación electrónica están la dificultad para resolver problemas complejos, que requieren interacción más amplia, cara a cara y la incapacidad para captar claves sutiles, no verbales o de inflexión acerca de lo que el comunicador está pensando o transmitiendo. El correo electrónico es el más apropiado, entonces, para los mensajes de rutina que no requieren de intercambiar grandes cantidades de información compleja. Es menos adecuado para información confidencial, resolución de conflictos o negociaciones. (Rice y Case 1983 Pág.131-152).

Una consecuencia inevitable del correo electrónico es el mal uso: envío de insultos, mensajes indecentes, ventilación de frustraciones denuncias sobre compañeros de trabajo ante el jefe y otras maneras de infringir el protocolo burocrático. (Salomón 1990) El correo electrónico libera a la gente para escribir y decir cosas que de otra manera no le dirían frente a otro. La falta de claves no verbales puede ocasionar que algunas observaciones "en broma" se tomen en serio, lo cual puede provocar resentimiento y pesar. No es raro que mensajes confidenciales con detalles acerca de las vidas personales de la gente e insultos o comentarios penosos se vuelvan del conocimiento público a través de filtraciones electrónicas.

Es importante conocer otros aspectos negativos del correo electrónico. Personas diferentes y unidades de trabajo en ocasiones también diferentes toman canales distintos como un medio de elección. Por ejemplo, una división de ingeniería puede utilizar el correo electrónico más que otra cosa; pero un grupo de diseño se basará en el correo de voz o facsímiles impresos, y dejará el correo electrónico a un lado. Otra desventaja es que, en ocasiones, los mensajes de correo electrónico se encuentran sujetos a supervisión, o bien, leen inadvertidamente personas a quienes no están dirigidos. El borrado de mensajes no destruye sino que los guarda en otro lado. Los destinatarios los pueden enviar a otros, sin el conocimiento o autorización del emisor original y pueden utilizarlos en los tribunales para acusar a personas o empresas. Los mensajes de correo electrónico son propiedad privada, pero del propietario del sistema no del emisor.

### **La oficina virtual**

Oficina móvil donde las personas pueden trabajar en cualquier lugar mientras tengan las herramientas para comunicarse con sus clientes y sus compañeros (Edemon, 1997).

¿Pero cuál será el impacto a largo plazo en la productividad y en la moral? Algunas personas detestan trabajar en casa. Otras, valiosas han abandonado el trabajo, algunas más envían faxes, correo electrónico y de voz a mitad de la noche y otras los reciben. Algunas trabajan todo el día y aún así sienten que no están haciendo lo suficiente. Las largas horas de estar constantemente cerca de las herramientas técnicas de trabajo pueden provocar agotamiento. Y algunas empresas están aprendiendo que la supervisión directa en una oficina es necesaria para mantener la calidad del trabajo, sobre todo cuando los empleados no tienen experiencia y necesitan orientación. El director de una compañía afirma: "En cuanto separé a mis supervisores de la gente a la que se supone debían desarrollar, dificulté las cosas para que se diera un coaching efectivo. (Alone, 1997).

Por el momento, parece que la mayor parte de la gente se encuentra contenta con las oficinas móviles y considera que está siendo más productiva. Pero han surgido dudas, y algunas empresas están siendo cuidadosas en la aplicación de la nueva idea.

## **Administración de la carga electrónica**

Los medios electrónicos de comunicación parecen esenciales en estos días y la gente se pregunta cómo trabajó alguna vez sin ellos. Al mismo tiempo, el volumen de la comunicación puede ser agobiante. (Stuller, 1996). En las grandes corporaciones, se envían más de un millón de correos electrónicos diariamente. Los faxes, teléfonos celulares, correo de voz, Internet, la World Wide Web y otros sistemas, parecen conspirar para sobrecargar a la gente con mensajes e información. El advenimiento de equipos autodirigidos e interfuncionales exige e inspira volúmenes tremendos de comunicaciones. Las solicitudes, las copias de todo lo existente, información de bases datos compartidas, sobre compañeros de trabajo, clientes, proveedores, fuentes comerciales e industriales, etcétera. Rutinariamente, muchos gerentes reciben entre 50 y 100 correos electrónicos al día, algunos hasta 500. Y la vuelta de vacaciones puede ser tortuosa.

Unas cuantas reglas básicas pueden ayudarle en sus comunicaciones electrónicas. Utilice un medio que usted sepa que emplea su público. Para los mensajes dirigidos a muchas personas utilice un medio que todo el mundo considere prioritario. Aún mejor, utilice canales múltiples. Si el mensaje es importante, haga que su importancia sea clara. Si está solicitando acción haga que esto también quede claro. No confíe demasiado en los medios electrónicos; otros canales, incluida la anticuada conversación cara a cara, son mejores para algunos propósitos.

Para el problema de la sobrecarga información el reto está en separar lo verdaderamente importante de lo rutinario. Los gerentes efectivos encuentran tiempo para pensar en los problemas de negocios más grandes. Y no se detienen demasiado en contestar todos los mensajes que parecen urgentes pero que pueden ser triviales.

Aquí lo esencial es que piense estratégicamente en sus objetivos, identifique las cosas más importantes y jerarquice su tiempo en torno a esas metas. Esto es más fácil decirlo que hacerlo, pero es esencial y ayuda. Y luego, a propósito, es posible aplicar soluciones tecnológicas: software que, con base en las necesidades más importantes de información que usted identifique para sí, puede ayudar a protegerle del volumen de información electrónica. (Tetzeil1994).

## **Redes de comunicaciones**

El volumen de las comunicaciones que recibe una persona depende en parte de su posición en las estructuras de toma de decisiones. Quienes toman decisiones descentralizadas e independientes tienen las menores necesidades de comunicaciones. Los gerentes de tiendas o bancos locales, toman decisiones sin tener que consultar con otras tiendas, sucursales u oficinas matrices. Quienes toman las decisiones centralizados necesitan y están expuestos a mayores volúmenes de comunicación. Así como los generales necesitan información del campo de batalla, de inteligencia y otras fuentes para tomar decisiones los gerentes tomarán mejores decisiones si reciben información relevante de distintos sitios y de gente tanto dentro como fuera de la firma. Y algunos de los descentralizados que toman las decisiones se encuentran tan interconectados que necesitan incluso más información que los

centralizados. Actúan en forma independiente, pero sus decisiones se deben basar en grandes cantidades de información procedente de lugares remotos y disponibles a través de redes electrónicas u otras.

### **Riqueza de los medios**

Grado hasta el cual un medio de comunicación transmite información. Como se sugirió antes, algunos canales de comunicación transmiten más información que otros. La cantidad de información que transmite un medio recibe el nombre de riqueza de los medios. Mientras más información o pistas envíen un medio al receptor, más "rico" será éste. Los medios más ricos son más personales que tecnológicos, proporcionan retroalimentación rápida, permiten gran cantidad de lenguaje descriptivo y transmiten distintos tipos de ideas. De esta manera, la comunicación cara a cara es el medio más rico porque ofrece diversos elementos además de las palabras: tono de voz, expresión facial, lenguaje corporal y otras señales no verbales. También permite un lenguaje más descriptivo que un memorándum. Además, da al receptor más oportunidades de retroalimentar al emisor formularle preguntas, convirtiendo así la comunicación de un solo sentido en una de dos sentidos.

El teléfono es menos rico que la comunicación cara a cara, el correo electrónico aún menos y el memorándum el menos rico de todos. En general envíe mensajes difíciles y poco usuales a través de los medios más ricos, transmita mensajes sencillo y de rutina a través de medios menos ricos y utilice medios múltiples en mensajes importantes para los que desee asegurarse de que la gente los atiende y entienda. (Lendel y Daft, 1990). También debe considerar factores tales como qué medio prefiere su receptor, el estilo de comunicación preferido por su organización y el costo (Fulk y Boy, 1991).

### **Eficiencia y eficacia.**

Algunos gerentes consideran que deben elegir solamente un medio para enviar un mensaje porque hacerlo así es mucho más eficiente. (Camplitt, 1991). Pero para mensajes importantes o complejos, quizá sea adecuado utilizar muchos canales. Algunos gerentes dependen demasiado de algunos medios "eficientes" y descuidan el más rico e importante de todos: las conversaciones cara a cara entre el supervisor y el empleado.

### **Mejoramiento de las habilidades de comunicación**

En los últimos años, los patrones se han desanimado ante las deficientes habilidades de comunicación de los graduados universitarios. La demostración de capacidad para comunicarse con eficacia hace al candidato a un trabajo más atractivo y lo distingue de los demás. Usted puede hacer muchas cosas para mejorar sus habilidades de comunicación como emisor y receptor.

## **Mejoramiento de las habilidades del emisor**

Los emisores pueden mejorar sus habilidades para hacer presentaciones persuasivas, redactar, utilizar el lenguaje y enviar mensajes no verbales.

### **Habilidades de presentación y persuasión**

En su calidad de gerente se le llamará frecuentemente para que presente su caso en diversos asuntos, tendrá información y quizás una opinión o una propuesta que presentar a los demás. Por lo común, su objetivo será “vender” su idea. En otras palabras, su reto será persuadir a los demás de que sigan su recomendación personal. Como líder, algunos de los retos más difíciles surgirán cuando la gente no quiera hacer lo que debe. Los líderes deben ser persuasivos para hacer que la gente se comprometa (McCall y Morrison, 1988).

En algunas organizaciones, como en la vida, la manera en que se digan las cosas puede significar más que lo que se dice. Si éste es el caso en su organización, usted podría esforzarse por introducir estilo y diversión en las presentaciones. Pero como gerente, debe establecer una cultura de comunicación que subraye la pretensión, integridad, justicia y objetividad y no sólo la espectacularidad y proyección de una imagen (Nelly, 1985).

Conocer algunos principios fundamentales de la persuasión le ayudará a convencer a otros de adoptar su punto de vista. Como emisor necesita tener credibilidad. Esto significa que la audiencia debe conocer sus habilidades y considerar que es digno de confianza (Reardon, 1991).

Entre los aspectos relativos a su mensaje están si debe incluir o no argumentos opuestos y el orden en que ha de presentarlos. La manera en que resuelve estos aspectos depende de las características de la audiencia. Necesita presentar solamente el lado favorable de las cosas cuando el público es amistoso y no conoce los argumentos contrarios. Pero si en un principio la audiencia es hostil a la posición y conoce los argumentos opuestos, saque éstos a colación y refute la opinión contraria. Además, cuando presente ambos argumentos, probablemente será más efectivo si presenta su punto de vista al final.

En general, ser redundantes es efectivo. Esto no quiere decir que deba pararse frente al público y repetir su opinión una otra vez. Más bien significa que presente su punto de vista personal en formas y momentos distintos con públicos diferentes.

### **Habilidades de redacción**

La redacción eficaz es algo más que ortografía, puntuación y gramática correctas (¡aunque esto ayuda!). Una buena redacción exige, ante todo, un pensamiento claro y lógico (Mintz 1972 y Freshey 1977). El acto de escribir puede constituir una ayuda poderosa para el pensamiento, pues se tiene que pensar en lo que verdaderamente se quiere decir y la lógica que está detrás del mensaje (Drecker, 1996).

Usted desea que la gente encuentre sus memorandos e informes fáciles de leer e interesantes. Esfuércese en ser claro, organizado, fácil de leer y breve (Frobes, 1981). La brevedad es muy apreciada por los lectores sobrecargados con documentos, incluso memorandos con exceso de palabras. Utilice diccionarios y evite palabras rebuscadas.

## **Lenguaje**

La elección de las palabras puede mejorar la eficacia de la comunicación o interferir con ella. Por ejemplo, las abreviaturas son, en realidad, una forma de taquigrafía y pueden hacer más efectiva la comunicación cuando tanto el emisor como el receptor conocen las palabras indicadas. Pero si el receptor las desconoce surgen malos entendidos. Cuando gente de distintas áreas funcionales o disciplinas se comunican entre sí, los malos entendidos son comunes, dadas las barreras del "lenguaje". Como en la escritura, la sencillez generalmente ayuda.

Por lo tanto, ya sea que hable o escriba algo, considere los antecedentes del receptor y ajuste el lenguaje en consecuencia. Cuando usted recibe un mensaje, no suponga que entiende lo que el hablante pretende.

## **Flujo de la comunicación**

### **Comunicación descendente.**

La comunicación descendente se refiere al flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización. Entre los ejemplos está el gerente que da una asignación a una secretaria, el supervisor que hace un anuncio a sus subordinados y el director de una empresa que da una conferencia a su equipo de administración.

Las personas deben recibir la información que necesitan para realizar su trabajo y convertirse (y permanecer) como miembros leales a la organización. Pero a menudo carecen de información adecuada (Koehler, 1981). Un problema es la sobrecarga de información. Se les bombardea con tanta información que no absorben toda. Gran parte de ella no es muy importante, pero su volumen hace que se pierda gran cantidad que sí lo es.

Un segundo problema es la falta de apertura entre gerentes y empleados. Los gerentes pueden creer que "si no hay noticias, son buenas noticias", "si supieran lo que yo, no estarían molestos con esta decisión", "no tengo tiempo para informarles todo lo que quieren saber.", o "no les importa, de cualquier manera". En otras palabras, algunos gerentes retienen información aún cuando es sumamente importante que la compartan.

Probablemente, la mayor parte de los gerentes no da a sus subordinados suficiente información importante. A menudo, los empleados se desalientan porque sus jefes los mantienen muy mal informados. Esto resulta especialmente cierto durante una crisis o un cambio trascendente. En general, la gente desea, y merece, saber las cosas que le afectan a

ella y a su trabajo. El gerente debe considerar las consecuencias de no compartir una parte de información y de asegurarse que se entrega la información relevante.

Un tercer problema es el filtrado, cuando los mensajes pasan de una persona a otra, se pierde alguna información. Si el mensaje pasa por muchas personas, cada transmisión puede provocar pérdidas extensas de información. El mensaje también puede distorsionarse a medida que la gente añade sus propias palabras o interpretaciones.

El filtrado plantea problemas serios para las organizaciones. A medida que los mensajes se comunican hacia abajo a través de muchos niveles organizacionales, se pierde mucha información.

Mientras menos sean los niveles de autoridad que debe atravesar la comunicación, se perderá o distorsionará menos información.

### **Coaching**

Algunas de las comunicaciones descendentes más importantes se dan cuando los gerentes proporcionan retroalimentación de desempeño a quienes les reportan directamente. Antes analizaremos la importancia de dar retroalimentación y reforzamiento positivo cuando éste se merece. También es importante examinar en forma explícita el desempeño deficiente y las áreas en las que se puede mejorar.

El coaching es el diálogo con el objetivo de ayudar a que otro sea más efectivo y alcance su máximo potencial en el trabajo ( Waldoop, 1996). Cuando la gente tiene problemas de desempeño, muestra comportamientos que necesitan cambiarse, el coaching es con frecuencia, la mejor manera de ayudar a una persona a cambiar y a tener éxito.

### **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente va de los niveles inferiores a los superiores en la jerarquía. Una adecuada comunicación ascendente es importante por diversas razones. (Afhkwenoa y Cols, 1981). En primer lugar, los gerentes saben qué está pasando. La dirección obtiene una imagen más precisa del trabajo, logros, problemas, planes y actitudes de los subordinados. Y también se beneficia de sus ideas. En segundo, los empleados obtienen la oportunidad de comunicarse hacia arriba. La gente puede aliviar algunas de sus frustraciones, alcanzar un sentido más sólido de participación en la empresa, y mejorar la moral. En *tercer* lugar, la comunicación ascendente eficaz facilita la comunicación descendente a medida que escuchar bien se vuelve una calle de dos sentidos.

Los problemas comunes en la comunicación ascendente son similares a los de la comunicación descendente. Los gerentes, como sus subordinados, se encuentran bombardeados con información y pueden descuidar o perder información procedente de abajo. Además, algunos empleados no siempre están abiertos ante sus jefes; en otras palabras, el filtrado se da tanto hacia arriba como hacia abajo. La gente tiende a compartir

solamente las buenas noticias con sus superiores y a eliminar las malas porque 1) quieren parecer competentes: 2) desconfían de su jefe y temen que si se da cuenta de algo que han hecho se les castigará: 3) temen que el jefe castigue al mensajero, incluso si el problema que se reporta no es culpa de éste, o 4) creen que ayudan a su jefe si lo protegen de su problema. Por estas otras razones, los gerentes pueden desconocer problemas importantes.

### **Manejo de la comunicación ascendente**

Generar información útil desde abajo requiere hacer dos cosas. En primer lugar, los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente. Por ejemplo, tener una política de puertas abiertas y alentar a la gente a utilizarla, comer o tomar café con los empleados, disminuir encuestas en las que se hagan preguntas específicas a las personas, o instituir un programa de sugerencias para la productividad. Estos mecanismos son unas cuantas posibilidades que facilitarán la comunicación ascendente. Pero los gerentes también deben motivar a la gente a proporcionar información válida. La comunicación ascendente útil se debe reforzar y no castigar. No debe hacer a un lado constantemente a la persona que intente hablar con un gerente acerca de un problema. Una política anunciada de puertas abiertas debe serlo verdaderamente. Además, la gente debe confiar en su supervisor y saber que el gerente no tomará represalias si le lleva información negativa.

### **Comunicación horizontal**

Es necesario compartir gran parte de la información entre las personas del nivel jerárquico. Dicha comunicación horizontal puede darse entre gente del mismo equipo de trabajo. Otra comunicación importante debe darse entre gente de departamentos distintos.

La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes. (Koehler1981). Primero, permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades. En segundo, ayuda a resolver conflictos. En tercero, al permitir la interacción entre iguales, proporciona apoyo social y emocional a las personas. Todos estos factores contribuyen a la moral y a la eficiencia.

### **Comunicación formal e informal**

Las comunicaciones organizacionales difieren en formalidad. Las comunicaciones formales constituyen episodios oficiales, sancionados por la organización, en los que se transmite información. Puede moverse hacia arriba, hacia abajo o en forma horizontal y a menudo implica papeleo, se ordenan con anticipación y son necesarios para efectuar alguna tarea.

La comunicación informal es menos oficial. Los chismes y rumores circulan libre en la corporación: los empleados se quejan de su jefe; la gente habla acerca de sus equipos favoritos de deportes; murmuran secretos acerca de sus compañeros de trabajo; los equipos de trabajo dicen a los recién llegados cómo operan.



Los rumores tejen la red social de comunicación informal que ayuda a la gente a interpretar a la organización, traducen los mensajes formales de la administración al lenguaje de los empleos y transmiten información que el sistema formal no menciona. Por otro lado, los rumores pueden ser destructivos cuando son irrelevantes o cuando chismes sin importancia o equivocados proliferan y dañan las operaciones (Rosnow, 1988).

### **Manejo de la comunicación informal**

La mayor parte de las sugerencias para mejorar las habilidades de comunicación personal y organizacional (redactar, hablar escuchar facilitar y reforzar la comunicación ascendente, etcétera) se aplica comúnmente al mejoramiento de la comunicación formal. Pero también puede ayudar a la comunicación informal. Asimismo se aplican consideraciones adicionales para manejar efectivamente la comunicación informal.

Los rumores pueden iniciarse respecto a diversos temas, incluso quién está partiendo, a quién están ascendiendo, salarios, seguridad en el trabajo y errores costosos. Los rumores pueden destruir la fe y la confianza de la gente en la compañía, y en unos y otros. Pero los rumores no se pueden eliminar. Por lo tanto, los gerentes necesitan trabajar con ellos.

### **¿Barreras existen para la comunicación efectiva?**

En nuestro análisis del proceso de comunicación, señalamos el continuo potencial de distorsión. ¿Qué es lo que provocan estas distorsiones? Además de distorsiones identificadas en el proceso de comunicación, hay otras barreras para la comunicación eficaz.

La filtración es la manipulación deliberada de información para hacerla parecer favorable al receptor. Por ejemplo, cuando un administrador dice a su jefe que éste quiere escuchar, el administrador está filtrando información. El grado de filtración tiende a ser función de la altura de la estructura y la cultura organizacional. Para niveles más verticales en la jerarquía de una organización, hay mayores oportunidades para la filtración. La cultura de la organización estimula o desalienta la filtración mediante el tipo de comportamiento que se enfatiza por medio de las recompensas. Con mayores recompensas en el estilo y apariencia, más administradores se encuentran motivados a modificar la comunicación a su favor.

La segunda barrera se puede identificar como percepción selectiva. El receptor en el proceso de comunicación ve y escucha la comunicación en forma selectiva dependiendo de sus necesidades, motivación, experiencia, antecedentes y otras características personales. El receptor también proyecta sus intereses y expectativas en la decodificación de la comunicación. El entrevistador de empleo que espera que un candidato para el puesto de sexo femenino ponga a la familia por encima de su carrera es posible que vea a los candidatos femeninos de esa forma sin importar si el candidato piensa de esa manera.

Otra obstrucción en la comunicación viene de las emociones de las personas. Lo que siente el receptor cuando recibe un mensaje influye en la manera en que lo interpreta. Las

emociones extremas como la jubilación y la depresión ocultan muy posiblemente la comunicación efectiva. En estos casos, descuidamos nuestro proceso de pensamiento racional y objetivo y lo construimos por juicios emocionales.

Las palabras también significan diferentes cosas para distintas personas. La edad, educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que utiliza la persona y las definiciones que da a las palabras. Por último, las barreras a la comunicación eficiente pueden surgir de las señales no verbales. En un principio, señalamos que la comunicación no verbal es una forma importante en las que las personas transmiten los mensajes a otros. No obstante la comunicación no verbal casi siempre se acompaña con la comunicación oral. Siempre y cuando las dos estén de acuerdo, estas actúan para reforzarse una a la otra.

### **¿Cómo pueden los administradores superar las barreras de comunicación?**

Dado que existen barreras a la comunicación, ¿qué pueden hacer los administradores para superarlas? Las sugerencias siguientes deben ayudarlo a hacer más eficiente la comunicación.

#### **¿Por qué utilizar la retroalimentación?**

Muchos problemas de comunicación se pueden atribuir de manera directa a los malos entendidos y equivocaciones. Es menos posible que estos problemas sucedan si el administrador utiliza el ciclo de retroalimentación en el proceso de comunicación. Esta retroalimentación puede ser verbal o no verbal.

Si un administrador pregunta a un receptor, "¿comprendió lo que dije?" la respuesta representa la retroalimentación. También la retroalimentación incluye más de un sí y no de respuesta. El administrador puede formular una serie de preguntas sobre un mensaje a fin de determinar si el mensaje fue recibido o no como se propuso. Mejor aún, el administrador puede pedir al receptor que exprese el mensaje en sus propias palabras. Luego, si el administrador escucha lo que fue propuesto, se debe reforzar la comprensión y precisión. La retroalimentación también incluye métodos más sutiles que la pregunta directa o pedir que se resuman los mensajes. Los comentarios generales pueden dar a un administrador una idea de la reacción del receptor ante el mensaje. Además, las evaluaciones del desempeño, las revisiones salariales y las promociones representan formas importantes de retroalimentación. Por supuesto, la retroalimentación no tiene que ser transmitida en palabras. Las acciones pueden hablar más que las palabras.

#### **¿Por qué se debe utilizar un lenguaje más sencillo?**

Debido a que el lenguaje puede ser una barrera, los administradores deben elegir palabras y estructurar sus mensajes de manera clara y comprensible para el receptor. El administrador debe tomar en cuenta al público al que dirige el mensaje de tal manera que el lenguaje esté estructurado para los receptores. Recuerde, la comunicación efectiva se logra cuando el

mensaje es recibido y comprendido. La comprensión se mejora simplificando el lenguaje utilizado en relación con el público propuesto.

### **¿Por qué debemos escuchar de manera activa?**

Cuando alguien habla, oímos. Pero con frecuencia no escuchamos. Escuchar es una búsqueda activa del significado, mientras que oír es una forma pasiva. Al escuchar dos personas están pensando -el receptor y el emisor-.

Muchos de nosotros somos malos oyentes. ¿Por qué? Porque es difícil y, por lo general, es más satisfactorio estar a la ofensiva. De hecho, escuchar suele ser más cansado que hablar y demanda un esfuerzo intelectual. A diferencia de oír, escuchar de manera activa exige una concentración total. Una persona promedio habla a una velocidad de casi 150 palabras por minuto, pero tiene la capacidad de escuchar a una velocidad de casi 1 000 palabras por minuto. La diferencia por supuesto deja tiempo ocioso para el cerebro y oportunidades para que la mente divague. La forma de escuchar de manera activa se mejora desarrollando empatía con el emisor esto es, colocarse a sí mismo en la posición del emisor. Debido a que los emisores tienen diferentes actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía hace más fácil comprender el contenido real de un mensaje. Un oyente empático reserva su opinión sobre el contenido del mensaje y escucha con cuidado lo que se le dice. La meta es mejorar nuestra habilidad para recibir el significado completo de la comunicación sin distorsionarla por juicios o interpretaciones prematuras.

### **¿Por qué debemos limitar las emociones?**

Seríamos ingenuos en suponer que los administradores siempre se comunican en forma completamente racional. Sabemos que las emociones pueden enturbiar y deformar de manera severa la transferencia de significación. Un administrador que modifica su comportamiento emocional por un problema es muy posible que interprete mal los mensajes que recibe y falle al expresar con claridad y exactitud los mensajes que comunica. ¿Qué puede hacer el administrador? La respuesta más sencilla es desistir de continuar la comunicación hasta haber recobrado su control.

### **¿Por qué insistir en las señales no verbales?**

Si las acciones hablan más que las palabras, entonces es importante observar las acciones para asegurarse de que son congruentes y refuerzan las palabras que van junto a ellas. Señalamos que los mensajes no verbales tienen gran cantidad de peso. De acuerdo con esto, el comunicador eficiente observa sus señales no verbales para asegurar que también transmiten el mensaje deseado.

### **Habilidades para manejar conflictos**

La habilidad para manejar conflictos es sin duda una de las habilidades más importantes que el administrador necesita tener. Un estudio de ejecutivos de nivel medio y superior de

la Asociación de ejecutivos estadounidenses (Americana Management Association) reveló que el administrador promedio ocupa casi el 20% de su tiempo tratando conflictos. La importancia del manejo de conflictos se refuerza por un estudio de los temas que los administradores consideran más importantes en los programas de desarrollo administrativo. El manejo de conflictos fue clasificado como más importante que la toma de decisiones, el liderazgo y las habilidades de comunicación.

En apoyo adicional a nuestra afirmación, un investigador estudió a un grupo de administradores y observó 25 factores de habilidad y personalidad para determinar, pero tal vez sólo uno estaba relacionado con el éxito administrativo (definido en términos de calificaciones por el jefe, incrementos salariales y promociones). De las 25 mediciones solamente una -la habilidad para manejar conflictos- estuvo relacionada de manera positiva con el éxito administrativo. (Kenneth, Thomas y Schmidt, 1976).

### **Marco metodológico**

Este estudio esta fundamentado cualitativamente, ya que consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Por otra parte incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes creencias, pensamientos y reflexiones, tal como son expresados por ellos mismos (Pérez, 2004).

Se aplico el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la practica. En general con este método se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de un grupo de carácter real como es el grupo Mexicana de Aviación, representado en este caso por 20 empleados con diferentes perfiles tales como ejecutivos de cuenta, de venta y supervisores (Pérez, 2004).

### **Tipo de instrumento**

Para recolectar los datos se utilizo un cuestionario de 10 ítems de respuestas cerradas, el cual se diseño de la siguiente manera:

Con el ítem 1 se identificaron los tipos de canales de comunicación que utilizan los diversos niveles jerárquicos, en base a si son formales o informales.

Con el ítem 2 se comparo el tipo de comunicación que se lleva acabo en los niveles jerárquicos altos con el tipo de comunicación de los demás niveles.

En el ítem 3 se mide la comunicación formal en los niveles medios y bajos con la alta dirección.

En el ítem 4 mide la comunicación formal de la alta dirección con los niveles medios y bajos de la organización.

En el ítem 5 se identifica la comunicación informal entre la alta dirección y los demás niveles de la organización.

En el ítem 6 se determina el tipo de canal de comunicación que ocurre en el departamento de recursos humanos.

En el ítem 7 se mide la distorsión de la comunicación informal sobre la comunicación formal.

En el ítem 8 mide el impacto del tipo de comunicación en el clima organizacional.

En el ítem 9 mide la relación entre la comunicación formal y la capacitación.

En ítem 10 mide la importancia de la comunicación formal en el proceso de capacitación.

En el estudio se pudo establecer cómo la organización formal a través de sus estructuras, de los espacios, los tiempos, los roles y los hábitos de interacción determina en parte la comunicación informal.

La comunicación informal es entonces una comunicación que le pertenece a la organización, le facilita su cambio, se gesta en los individuos y le permite la intersubjetividad y la configuración de sentido para alcanzar el grado más alto de aprendizaje: el criterio para la acción.

En este proyectó de determinaron las siguientes variables:

- Canales de comunicación es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor. Es frecuente referenciarlo también como canal de datos. (Dependiente).
- Capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. (Dependiente).
- Clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (Dependiente).
- Nivel jerárquico. forma clara e inequívoca de las funciones y responsabilidades preventivas en los diferentes niveles de una organización. (Independiente).

## Resultados y discusión

### 1. Los medios de comunicación y los diversos niveles jerárquicos

De acuerdo al estudio, los encuestados manifestaron que los canales de comunicación que utilizan los diversos niveles jerárquicos, el 80% determino que son formales e informales que se utilizan indistintamente, asimismo el 20% determino que son principalmente formales.

**Tabla 1. Los medios de comunicación y los diversos niveles jerárquicos**

Principalmente formales	Principalmente informales	Se utilizan indistintamente
20 %	0	80 %

### 2. Medios de comunicación y niveles jerárquicos altos

De acuerdo al estudio un 80% acepto que los niveles jerárquicos altos de comunicación son más formales que los que se utilizan en los demás niveles, y un 20% manifestó que no sabía.

**Tabla 2. Medios de comunicación formales y niveles jerárquicos altos**

SI	NO	NO SE
80 %	0	20 %

### 3. Comunicación formal para dirigirse a la alta dirección por niveles medios y bajos

En el estudio se detectó que el 50% manifestó que frecuentemente existe la comunicación formal en los niveles medios y bajos con la alta dirección, el 40% manifestó que ocasionalmente y un 10% que nunca.

**Tabla 3. Comunicación formal para dirigirse a la alta dirección por niveles medios y bajos**

Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	Nunca
50 %	40	0	10

#### 4. Medios de comunicación formal para comunicarse con los niveles medios y bajos

En el estudio un 40% manifestó que frecuentemente la alta dirección utiliza medios de comunicación formal para comunicarse con los niveles medios y bajos, uno 50% contestó que ocasionalmente utilizan este tipo de medio y solo, un 10% contestó que siempre.

**Tabla 4. Medios de comunicación formal para comunicarse con los niveles medios y bajos**

Frecuentemente	Ocasionalmente	Siempre	Nunca
40 %	50%	10%	0

#### 5. Comunicación informal entre la alta gerencia y los demás niveles organizacionales

El estudio arrojó que un 20% afirmó que SI existe comunicación informal entre la alta gerencia y los demás niveles de la organización, un 30% manifestó que NO, un 10% manifestó que no sabe, y un 40% manifestó que solo ocasionalmente.

**Tabla 5. Comunicación informal entre la alta gerencia y los demás niveles organizacionales**

Si	No	No Se	Ocasionalmente	Nunca
40 %	50%	10%	0	0

#### 6. Descripción de canales de comunicación en el departamento de Recursos Humanos

En el estudio un 70% manifestó que la descripción de los canales de comunicación en el departamento de Recursos Humanos son principalmente formales, un 10% manifestó que con principalmente informales, y un 20% dijo que los canales formales e informales se utilizan indistintamente.

**Tabla 6. Descripción de canales de comunicación en el departamento de Recursos Humanos**

Son principalmente formales	Son principalmente informales	Los canales formales e informales se utilizan indistintamente
70 %	10%	20 %

### 7. La comunicación informal afecta a la comunicación formal

En el estudio un 60% manifestó que la distorsión en la comunicación informal a la comunicación formal es significativamente, un 30% manifestó que era parcialmente y un 10% manifestó que no afecta

**Tabla 7. La comunicación informal distorsiona significativamente a la comunicación formal**

Significativamente	Parcialmente	No afecta	No Se
60 %	30%	10%	0

### 8. El tipo de comunicación impacta al clima organizacional en general

El estudio arrojó que un 60% de los encuestados manifestó que impacta significativamente el tipo de comunicación en el clima organizacional, un 20% manifestó que impactaba parcialmente, un 10% manifestó que no afectaba, y un 10% manifestó que no sabía.

**Tabla 8. El tipo de comunicación impacta al clima organizacional en general**

Significativamente	Parcialmente	No afecta	No Se
60 %	20%	10%	10%

### 9. La comunicación formal influye en la capacitación

El estudio arrojó que un 60% manifestó que la comunicación formal influye significativamente en la capacitación, y un 40% manifestó que influye parcialmente.

**Tabla 9. La comunicación formal influye en la capacitación**

Significativamente	Parcialmente	No afecta	No Se
60 %	40%	0	0



## 10. La comunicación formal influye favorablemente en la capacitación

En el estudio un 70% manifestó que esta totalmente de acuerdo que la comunicación formal es importante en la capacitación, un 20% manifestó que está de acuerdo, y un 10% manifestó que esta en desacuerdo.

**Tabla 10. La comunicación formal influye favorablemente en la capacitación**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
70 %	20%	10%	0	0

### Conclusiones

Los resultados obtenidos han conducido a las siguientes conclusiones:

1.-Los canales de comunicación formal e informal son utilizados en forma indistinta por los diversos niveles jerárquicos, en la mayoría significativa de los casos. Por lo anteriormente expuesto se comprueba la hipótesis general.

2.-Los niveles jerárquicos altos utilizan medios de comunicación los cuales son más formales que los que se utilizan en los demás niveles. Este resultado conlleva a comprobar H(1).

3.-La comunicación formal en los niveles medios y bajos con la alta dirección se lleva a cabo en un rango que va desde frecuentemente a ocasionalmente. Esto resulta en la comprobación de H(2).

4.-En el 90% de los casos los entrevistados manifestaron que la alta dirección utiliza medios de comunicación formal para comunicarse con los niveles medios y bajos. En este sentido, se comprueba H(3).

5.- En referencia a la comunicación informal entre la alta gerencia y los demás niveles de la organización, los resultados no son concluyentes al no obtener respuestas claras. Por lo tanto se rechaza H(4).

6.- Los canales de comunicación en el departamento de Recursos Humanos son principalmente formales.

7.- La comunicación informal distorsiona significativamente a la comunicación formal. Por lo anterior se comprueba H(5).

8.- El tipo de comunicación impacta significativamente en el clima organizacional. En este sentido se comprueba H(6).

9.- La comunicación formal influye significativamente en la capacitación. Por lo anterior se comprueba H(7).

10.- La importancia de la comunicación formal en la capacitación es fundamental. Este resultado conlleva a comprobar H(8)

## Referencias

- Alone, (1997). Congreso de Desarrollo Organizacional"; Argentina.
- Afhkwenas y cols, The Boundaryless Organization. J.W.Koehler, K. W. E. Anatol y R. L. Applebaum, Organizational Communication: Behavioral Perspective (Orlando, FL: Holt, Rinehart & Winston, 1981).
- Bateman Thomas S, *Administración: Una ventaja competitiva*, Editorial McGraw Hill, México, 2004.
- Berlo David K, The Process of Communication, Nueva York, Holt, Rinehart, & Winston, 1960, págs. 30-32.
- Clampitt, Communicating for Management Effectiveness (Londres: Sage, 1991).
- Decker, "Writing to Teach Thinking", Across the Board, marzo de 1996, pp. 19-20.
- Drucker, (2001, 2002). The practice of management.
- Edemon, (1997). [www.unsec.net/download/usernames.txt.gz](http://www.unsec.net/download/usernames.txt.gz)
- Fulk y B. Boyd, "Emerging Theories of Communications in Organizations, Journal of Management 17 (1991), pp. 407-446 Graves, "Successful Management and Organizational Mugging". En J.Papp, editor, Nem Directions in Human Resource Management, Englewood Cliffs, N.J; Prentice hall, 1978.
- Haney W.V, Communication and Interpersonal Relations: Text and Cases (Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1986) Predictors of performance of project groups in R & D organizations...
- Katz y Khan, (1986). The social psychology of organizations".
- Kelly, "effective Communications- Beyond the Glitter and the Flash", Sloan Management Review, Primavera de 1985, pp. 69-74.
- Kenneth W. Thomas y Warren H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict", Academy of Management Journal, Junio de 1976, págs. 315
- J.W.Koehler, K. W. E. Anatol y R. L. Applebaum, Organizational Communication: Behavioral Perspective (Orlando, FL: Holt, Rinehart & Winston, 1981).
- R. Lengel y R. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", Academy of Management Executive 2 (1988), pp. 225-232; L. Trevino R. Daft y R. Lengel, "Understanding Managers' Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective", en Organizations and Communications Technology, ed. J. Fulk y C. Steinfield (Londres: Sage, (1990). Facial expressions and the regulation of emotions. Journal of Personality and Social Psychology.
- Marín, (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones.
- Mehrabian, Albert, "Communication without Words" Psychology Today, Septiembre de 1968, págs. 53-55
- Mintz, "Business Horizons, agosto de 1972, Citado en Readings in interpersonal and Organizational Communication, Ed. R. C. Huseman, C. M. Logue y D.L. Freshley (Boston: Allyn & Bacon, 1977).
- McCall, M. Lombardo y A. Morrison, The Lessons of Experience: Loo successful Executives Develop on the Job (Lexington, MA: Lexington, 1988).
- Pérez, (2001). Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel.
- Reardon, Persuasion in Practice (Londres: Sage, 1991).
- R. Rice y D. Case, "Electronic Message Systems in the University: A Description of Use and Utility", Journal of Communication 33 (1983), pp. 131-152; C. Steinfield, "Dimensions of Electronic Mail Use in an<sup>1</sup> R. Tetzil, "Surviving Information Overload", Fortune, 11 de Julio de 1994, pp. 32-35.
- Robbins Stephen P., *Administración*, 5ª Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2000
- Rosnow, (1988).
- Salomón, (1990). Aristóteles hasta la Guerra Fría y la Conquista del Espacio.
- Tannen D, "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", Harvard Business Review, Septiembre-Octubre de 1995, pp. 138-148

Taylor y W. Wacker, *The 500 Year Delta: What Happens after What comes Next* (Nueva York: HarperCollins, 1997).

Waldroop y T. Butler, "The Executive as Coach", *Harvard Business Review*, Noviembre-diciembre de 1996, pp. 111-117.

---

\*Acerca de los autores

El Profesor José Luis Valdez es catedrático de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. [daena@spentamexico.org](mailto:daena@spentamexico.org)

El Dr. Mohammad Badii es Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás, N. L., México, 66450. [mhbadii@yahoo.com.mx](mailto:mhbadii@yahoo.com.mx)

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. [abreu@spentamexico.org](mailto:abreu@spentamexico.org). Tel. 52-81-8355-5567

## **Anexos**

### **1. Cuestionario**

#### **La comunicación formal e informal en las organizaciones**

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines académicos únicamente en la maestría de recursos humanos en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U.A.N.L. agradezco su colaboración.

Puesto \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_

1. ¿-los canales de comunicación que utilizan los diversos niveles jerárquicos son?

- A) principalmente formales
- B) principalmente informales
- C) formales e informales que se utilizan indistintamente

2-¿Los niveles jerárquicos altos de comunicación son más formales que los que se utilizan en los demás niveles?

- A) Si
- B) No
- C) No Se

3- ¿Existe la comunicación formal en los niveles medios y bajos con la alta dirección?

- A) Frecuentemente
- B) Ocasionalmente
- C) Siempre
- D) Nunca

4-¿Con que frecuencia la alta dirección utiliza medios de comunicación formal para comunicarse con los niveles medios y bajos?

- A) Frecuentemente
- B) Ocasionalmente
- C) Siempre
- D) Nunca

5-¿Tienen comunicación informal entre la alta gerencia y los demás niveles de la organización?

- A) Si
- B) No
- C) No se
- D) Ocasionalmente
- E) Nunca

6- Describa los canales de comunicación en el departamento de Recursos Humanos:

- A) Son principalmente formales
- B) Son principalmente informales
- C) Los canales formales e informales se utilizan indistintamente

7- Que tanto afecta la comunicación informal en la comunicación formal

- A) Significativamente
- B) Parcialmente
- C) No afecta
- D) No se

8- Como influye el tipo de comunicación en el clima organizacional

- A) Significativamente
- B) Parcialmente
- C) No afecta
- D) No se

9- La comunicación formal influye en la capacitación

- A) Significativamente
- B) Parcialmente
- C) No afecta
- D) No se

10- la comunicación formal en la capacitación no es importante

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Ni de acuerdo ni desacuerdo
- E) Totalmente en desacuerdo