

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*



Tuit. Tuitear. Hace unos años, una definición de estas palabras nos hubiera indicado que se trata de una castellanización de los términos con que se hace referencia al sonido producido por las aves. En la actualidad, prácticamente todos saben que Twitter también es un servicio en línea que millones de usuarios utilizan para transmitir mensajes cortos de 140 caracteres o menos a través de la web, teléfonos celulares y otros dispositivos.¹ Según sus fundadores (Evan Williams, Biz Stone y Jack Dorsey; vea la fotografía en la siguiente página), Twitter es muchas cosas: un servicio de envío de mensajes, una herramienta para ponerse en contacto con los clientes, un instrumento de búsqueda en tiempo real, y un creador de microblogs. Además, como indican las cifras, ¡se ha vuelto muy popular!

Uno de los lugares en donde más se ha extendido es en el mundo deportivo, especialmente en los deportes universitarios. Por ejemplo, Les Miles, entrenador de fútbol americano en la Louisiana State University, se considera "fanático de Twitter." Les conoce el poder de la comunicación instantánea y desea permanecer a la vanguardia de la competencia, especialmente cuando se trata de reclutar fanáticos y mantenerlos informados. Les dijo: "Tuitear nos permite comunicar grandes cantidades de información a las personas suscritas al servicio. Y también nos da la oportunidad de entrar en contacto con prospectos de reclutamiento." Los días de juego, Les tuitea (a través de un asistente) antes del partido, en el medio tiempo y cuando termina. Si los entrenadores utilizan Twitter, ¿qué ocurre con los estudiantes atletas? Ésa es otra historia.

Muchos entrenadores universitarios vigilan y, en algunos casos, prohíben a los atletas el uso de las redes sociales. "Se sienten nerviosos debido a que un tuit malintencionado podría poner en riesgo el programa, desatar la ira de los administradores y los benefactores, y posiblemente hasta quebrantar las reglas de reclutamiento de la NCAA." He aquí un par de indiscreciones ocasionadas por un tuit: un

corredor de Western Kentucky fue suspendido por hacer comentarios críticos en Twitter acerca de los fanáticos del equipo; la NCAA canceló 15 becas de fútbol después de una investigación basada en un tuit enviado por un jugador; y un receptor abierto de Lehigh



Fuente: Kevin Mazur/Getty Images

Uno de los lugares donde más se ha extendido es el mundo deportivo, especialmente en los deportes universitarios.

University fue suspendido por reenviar un comentario racial. Incluso vimos cómo Twitter tuvo un efecto contraproducente en los juegos olímpicos de Londres. La primera "víctima" (un atleta griego de salto triple) fue expulsada de los juegos por enviar mensajes con comentarios raciales. Parece que ésta es una buena razón para que los gerentes (es decir, los entrenadores y los administradores) de estos programas quieran controlar el flujo de información. Sin embargo,

¿la prohibición es la solución? Algunos analistas consideran que no, y argumentan que quienes establecen las reglas y los reglamentos no entienden las redes sociales ni el valor que tienen como herramientas de marketing y de reclutamiento, y consideran que es necesario conocer los derechos garantizados por la primera enmienda a la Constitución de Estados Unidos (parte de la cual incluye la libertad de expresión). En lugar de prohibir el uso de las redes sociales,

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 16.1 **Definir** la naturaleza y función de la comunicación.
- 16.2 **Comparar** los distintos métodos de comunicación interpersonal.
- 16.3 **Identificar** las barreras que obstaculizan la comunicación interpersonal efectiva, y saber cómo superarlas.
- 16.4 **Explicar** la manera en que la comunicación puede fluir de forma más eficaz en las organizaciones.
- 16.5 **Describir** cómo se ven afectadas la comunicación gerencial y la organización por la tecnología.
- 16.6 **Analizar** temas contemporáneos relativos a la comunicación.

muchas universidades están contratando compañías para vigilar lo que los atletas publican. Sin embargo, esto requiere que los atletas permitan el acceso a sus cuentas, lo que para algunos es una invasión de la privacidad. **¿Usted qué opina? ¿Qué importancia tiene esto para los gerentes en las organizaciones de negocios?**

¡Ahhh... bienvenido al nuevo mundo de la comunicación! En este “mundo”, los gerentes

tendrán que entender tanto la importancia como los problemas de la comunicación... de todas las formas de comunicación. La comunicación entre los gerentes y los empleados es importante porque proporciona la información que se necesita para hacer el trabajo en las organizaciones. Por lo tanto, no hay duda de que la comunicación está vinculada fundamentalmente con el desempeño gerencial.²

16.1 Definir la naturaleza y función de la comunicación.

LA NATURALEZA y función de la comunicación

Southwest Airlines suspendió a un piloto que transmitió por accidente una crítica vulgar, la cual fue captada por una frecuencia de control de tráfico aéreo y escuchada por los controladores y otros pilotos.³ En medio de los desvaríos procaces emitidos por el piloto acerca de los asistentes de vuelo de su tripulación, un controlador de tráfico aéreo de Houston lo interrumpió para decir: “Quienquiera que esté transmitiendo, cuide sus palabras”. La Administración Federal de Aviación de Estados Unidos (*Federal Aviation Administration*) envió la grabación de audio a Southwest, calificándola de “inapropiada”. Southwest suspendió sin goce de sueldo al piloto veterano con 12 años de experiencia durante un tiempo no revelado, por haber hecho comentarios que iban en contra de la política de los empleados, y lo envió a una capacitación para sensibilizarlo. Este ejemplo muestra por qué es importante que los gerentes conozcan el impacto de la comunicación.

La capacidad de comunicarse en forma efectiva es una habilidad que deben dominar todos los gerentes que deseen ser eficaces. No se puede dejar de recalcar la importancia de que los gerentes tengan una comunicación efectiva, porque todo lo que hacen comunica algo; no comunica *algunas* cosas, ¡sino todo! El gerente no puede tomar decisiones sin información, y esa información debe transmitirse. Una vez que se toma una decisión, nuevamente debe comunicarse, pues de otra manera nadie sabría lo que se decidió. La mejor idea, la sugerencia más creativa, el mejor plan o el rediseño más efectivo de un puesto no podrían tomar forma sin la comunicación.

¿Qué es la comunicación?

La **comunicación** es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la *transferencia* de significados: Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor cuyos materiales no son leídos no ha logrado comunicarse. Sin embargo, lo más importante es que la comunicación implica la *comprensión* de significados. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda. Una carta escrita en castellano, dirigida a una persona que no comprende este idioma, no podría considerarse una comunicación hasta que sea traducida al idioma que el receptor puede leer y entender. La comunicación perfecta, si existe tal cosa, ocurre cuando se transmite un pensamiento o una idea y el receptor lo capta y lo comprende exactamente como el emisor espera que lo haga.

Otro aspecto importante es que a menudo el comunicador define erróneamente la buena comunicación como una *aceptación* del mensaje en lugar de una clara comprensión del mismo.⁴ Si alguien no está de acuerdo con nosotros, suponemos que no comprende por completo nuestra postura. En otras palabras, muchos consideran que una buena comunicación ocurre cuando alguien acepta sus puntos de vista. Sin embargo, yo podría entender con claridad lo que usted quiere decirme y simplemente *no* estar de acuerdo con ello.

El último aspecto que debemos aclarar acerca de la comunicación es que implica tanto la **comunicación interpersonal** (la comunicación entre dos o más personas), como a la **comunicación organizacional**, que son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización. Los dos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.

comunicación

Proceso de transferencia y comprensión de significados

comunicación interpersonal

Comunicación entre dos o más personas

comunicación organizacional

Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización

Funciones de la comunicación

Irene Lews, directora general de SAIT Polytechnic, un instituto técnico ubicado en Calgary, Alberta, Canadá, recibió el premio Excellence in Communication Leadership (EXCEL) 2012 por parte de la International Association of Business Communicators. Este premio reconoce a los líderes que promueven la excelencia en la comunicación y que contribuyen al desarrollo y al apoyo de la comunicación organizacional. El comité de selección destacó el liderazgo y el compromiso que tiene Lewis con la comunicación, así como su impacto en la reputación y crecimiento de SAIT: “Lewis participa en una amplia variedad de asuntos, y utiliza las comunicaciones de forma inteligente para involucrar también a los grupos relevantes que tienen intereses en la empresa”.⁵

En SAIT Polytechnic y en muchas otras organizaciones, la comunicación tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.⁶ Todas las funciones son igualmente importantes.

La comunicación sirve para *controlar* el comportamiento de los empleados de varias maneras. Como vimos en el capítulo 11, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben respetar. Por ejemplo, la comunicación se utiliza como control cuando se pide a los empleados que transmitan cualquier queja relacionada con el trabajo a su gerente inmediato, que cumplan con la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía. La comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando un grupo de trabajo molesta a uno de sus miembros por trabajar con demasiado ahínco e ignorar las normas del equipo en este sentido, están ejerciendo un control informal sobre su comportamiento.

Por otro lado, la comunicación sirve para motivar al indicar con claridad a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien están llevando a cabo su labor, y qué podrían hacer para mejorar su desempeño. Conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan para cumplirlas y reciben retroalimentación sobre su progreso, se requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, el trabajo en grupo es una de las fuentes principales de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo dentro del grupo es un mecanismo fundamental mediante el cual los miembros comparten sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación ofrece una forma de *expresión emocional* de los sentimientos y de satisfacción de las necesidades sociales.

Finalmente, los individuos y los grupos necesitan información para hacer su trabajo en las organizaciones. La comunicación proporciona dicha *información*.



En Columbus Company, Ltd., una compañía de Tokio que fabrica productos para el cuidado del calzado, la comunicación con los nuevos empleados cumple funciones de información, motivación y socialización. Durante la introducción, los recién graduados de la universidad asisten primero a una conferencia para conocer las ceras de lustrado y otros artículos para calzado producidos por la empresa, luego se hace que formen pareja con un lustrador experimentado, quien les enseña a sacar brillo a los zapatos bajo el precepto de que “lustrar calzado es como abrillantar el corazón”. Los nuevos reclutas también lustran los zapatos de sus mentores y reciben retroalimentación acerca de su desempeño. La comunicación también ofrece una forma de expresión emocional y de sentimientos mientras los nuevos empleados interactúan socialmente entre sí y con los miembros más antiguos del personal.

Fuente: Everett Kennedy Brown/EPA/Newscom

MÉTODOS de comunicación interpersonal

Antes de que se lleve a cabo la comunicación, debe existir un propósito, expresado como un **mensaje** a transmitir. El mensaje se transmite entre una fuente (el emisor) y un receptor; se convierte a una forma simbólica (acción conocida como **codificación**) y se transmite a través de algún medio (**canal**) al receptor, el cual traduce el mensaje del emisor (mediante la **decodificación**). El resultado es la transmisión de significados de una persona a otra.⁷

En la figura 16-1 se presentan los elementos del **proceso de comunicación**. Note que todo el proceso es susceptible al **ruido** (alteraciones que interfieren con la transmisión, recepción o retroalimentación del mensaje). Ejemplos comunes de ruido son la escritura ilegible, la estática telefónica, la falta de atención por parte del receptor o los sonidos de fondo producidos por maquinaria o compañeros de trabajo. Sin embargo, cualquier cosa que interfiera con la comprensión podría considerarse ruido, y el ruido puede provocar distorsión en cualquier punto del proceso de comunicación.

En una carta personal que envió a sus tropas, un comandante de las fuerzas armadas estadounidenses concentradas en Afganistán les aseguraba que estaban “contribuyendo al éxito general de la misión” aquí. David Haight, coronel perteneciente al equipo de la 10ª División Montada de la 3ª Brigada de Combate, envió la carta a cada uno de los 3 500 hombres y mujeres que integraban el equipo, justo después de que dos de sus compañeros soldados habían sido muertos en combate y sus capellanes reportaron que muchos se sentían desilusionados de la guerra. En la carta, Haight expresó que es importante que los líderes expliquen por qué ciertas tareas son importantes para el logro general de la misión. Esta forma de comunicación no sólo garantiza que la misión sea concluida, sino también que se haga de forma ejemplar.⁸

Comparar los distintos métodos de comunicación interpersonal. 16.2

mensaje

Propósito a ser comunicado

codificación

Conversión de un mensaje en símbolos

canal

Medio por el que viaja un mensaje

decodificación

Traducción del mensaje codificado a su forma original

proceso de comunicación

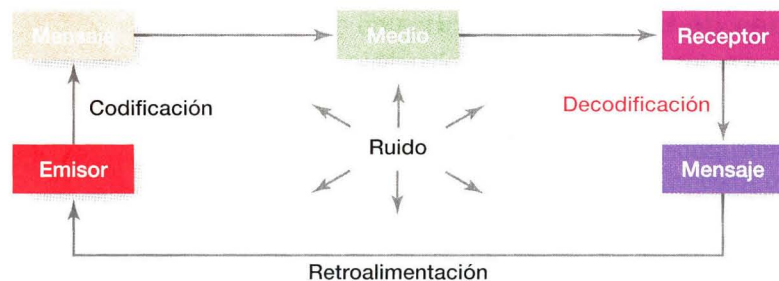
Siete elementos involucrados en la transferencia de significados de una persona a otra

ruido

Cualquier alteración que interfiera con la transmisión, recepción o retroalimentación de un mensaje

Figura 16-1

El proceso de comunicación interpersonal



He aquí un gerente que sabe cuál es el papel de la comunicación y cómo comunicarse eficazmente con sus subordinados.

Habrán ocasiones en que necesitará comunicar a sus empleados la nueva política de la organización sobre el hostigamiento sexual, que deseará agradecer a uno de sus trabajadores por el tiempo extra que invirtió para ayudar a su equipo a cumplir con el pedido de un cliente, que necesitará informar a uno de sus empleados acerca de los cambios que tendrá su puesto, o que querrá recibir retroalimentación de sus trabajadores sobre su plan de presupuesto para el siguiente año. ¿Cómo comunicaría la información en cada uno de los ejemplos anteriores? Los gerentes cuentan con una gran variedad de métodos de comunicación entre los cuales elegir, y podrían utilizar 12 preguntas para evaluarlos.⁹

1. *Retroalimentación*: ¿Qué tan rápido puede responder el receptor el mensaje?
2. *Capacidad de complejidad*: ¿El método es capaz de procesar eficazmente los mensajes complejos?
3. *Potencial de difusión*: ¿Cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir con este método?
4. *Confidencialidad*: ¿Los emisores pueden estar razonablemente seguros de que sus mensajes serán recibidos sólo por quienes desean hacerlos llegar?
5. *Facilidad de codificación*: ¿El emisor puede utilizar este canal con rapidez y facilidad?
6. *Facilidad de decodificación*: ¿El receptor puede decodificar los mensajes con rapidez y facilidad?
7. *Restricciones de tiempo y espacio*: ¿Los emisores y los receptores necesitan comunicarse al mismo tiempo y en el mismo espacio?
8. *Costo*: ¿Cuál es el costo de utilizar este método?
9. *Calidez interpersonal*: ¿Qué tan apto resulta este método para transmitir calidez interpersonal?
10. *Formalidad*: ¿Este método permite la formalidad requerida?
11. *Facilidad de interpretación*: ¿Este método permite recibir o encontrar fácilmente la información relevante en el mensaje?
12. *Oportunidad*: ¿El emisor o el receptor pueden ejercer el control suficiente sobre el momento en que se da el mensaje?

En la figura 16-2 se presenta un comparativo entre diversos métodos de comunicación. El método que elija un gerente deberá reflejar las necesidades del emisor, los atributos del mensaje, los atributos del canal y las necesidades del receptor. Por ejemplo, si necesita comunicar a un empleado los cambios que se hicieron a su puesto, una comunicación cara a cara sería una mejor opción que un memorando, ya que le interesará responder de inmediato cualquier pregunta o preocupación que le manifieste.

Una parte importante de la comunicación interpersonal es la **comunicación no verbal**, es decir, aquella que se transmite sin el uso de palabras. Algunos de los comunicados más significativos no se transmiten de forma verbal ni escrita. Cuando un profesor universitario está impartiendo una clase y un alumno comienza a leer un periódico, no requiere palabras para comprender que el estudiante no está poniéndole atención. De manera similar, cuando los alumnos empiezan a guardar sus libros, trabajos y cuadernos, el mensaje es claro: la clase terminó. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que utiliza también transmiten mensajes a los demás. Entre estas diversas formas de comunicación no verbal, las más conocidas son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

El **lenguaje corporal** son los gestos, expresiones faciales y demás movimientos corporales que transmiten significados. La persona que frunce el entrecejo “dice” algo diferente de aquella que sonríe. Los movimientos de las manos, las expresiones faciales y otros gestos pueden comunicar emociones o expresiones del temperamento como

comunicación no verbal

Comunicación que se transmite sin palabras

lenguaje corporal

Gestos, expresiones faciales y movimientos corporales que transmiten significados

Alto potencial de retroalimentación

- Cara a cara
- Por teléfono
- Conferencia por medio de una computadora

Alta capacidad de complejidad

- Cara a cara

Alto potencial de difusión

- Cara a cara
- Tableros de noticias
- Correo electrónico

Alta confidencialidad

- Cara a cara
- Correo de voz

Alta facilidad de codificación

- Cara a cara
- Por teléfono

Alta facilidad de decodificación

- Cara a cara
- Por teléfono
- Líneas de asistencia telefónica
- Correo de voz

Alta restricción de espacio

- Cara a cara
- Reuniones grupales
- Presentaciones formales

Alto costo

- Reuniones grupales
- Presentaciones formales
- Videoconferencia

Alta calidez personal

- Cara a cara

Alta formalidad

- Correo postal
- Publicaciones

Alta facilidad de interpretación

- Memoranda
- Correo postal
- Fax
- Publicaciones
- Tableros de noticias

Bajo potencial de retroalimentación

- Publicaciones

Baja capacidad de complejidad

- Tableros de noticias

Bajo potencial de difusión

- Correo postal
- Cintas de audio y video

Baja confidencialidad

- Publicaciones
- Tableros de noticias
- Cintas de audio y video
- Teleconferencia

Baja facilidad de codificación

- Publicaciones

Baja facilidad de decodificación

- Memoranda
- Correo postal
- Fax
- Publicaciones

Baja restricción de espacio

- Memoranda
- Correo postal
- Fax
- Publicaciones
- Correo de voz

Bajo costo

- Tableros de noticias

Baja calidez personal

- Memoranda
- Tableros de noticias

Baja formalidad

- Cara a cara
- Teléfono
- Correo de voz

Baja facilidad de interpretación

- Presentaciones formales
- Cara a cara
- Teléfono
- Reuniones grupales
- Cintas de video y audio
- Líneas de asistencia telefónica
- Correo electrónico
- Conferencia por medio de computadora
- Correo de voz
- Teleconferencia
- Videoconferencia

Figura 16-2

Comparación entre distintos métodos de comunicación

el **LÍDER** hace la



Fuente: Reuters/ Danny Moloshok

DIFERENCIA

Zappos, una peculiar empresa minorista de venta de calzado en línea con sede en Las Vegas (hoy en día parte de Amazon.com, que adquirió la compañía por 1 200 millones de dólares), tiene la fama de ser un lugar de trabajo divertido,¹¹ lo cual se debe en gran parte a su director general, **Tony Hsieh**, quien también conoce el poder de la comunicación. Y si hay algo que se comunique bien y con frecuencia son los valores de la compañía. Hsieh dice que su "prioridad absoluta" es mantener la cultura corporativa.

En las oficinas centrales de la compañía sólo hay una entrada y una salida, para provocar que los empleados "literalmente se topen unos con otros" en el vestíbulo. Hsieh considera que ésta es una forma de fomentar interacciones oportunas para compartir ideas. ¿Cuál es su siguiente proyecto? Revitalizar el centro de la ciudad de Las Vegas, utilizando su propio dinero para comprar propiedades, subvencionar escuelas y fundar nuevos negocios. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

agresividad, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo. Conocer el significado de los movimientos corporales de una persona y aprender a exhibir el lenguaje corporal más adecuado, podría proporcionar beneficios tanto a nivel personal como profesional.¹⁰

La **entonación verbal** se refiere al énfasis que se da a las frases o a las palabras con el fin de transmitir un significado. Para ilustrar la manera en que la entonación podría modificar el significado de un mensaje, imagine que un estudiante formula una pregunta a su profesor y éste le responde: "¿Qué quieres decir?". La reacción del estudiante variará dependiendo del tono de la respuesta del profesor. Un tono de voz suave y tranquilo comunica interés y transmite un significado diferente que si se emplea una entonación brusca y dando mayor peso la última palabra. Casi todas las personas considerarían que la entonación usada en el primer caso proviene de alguien que está realmente interesado en aclarar la duda del estudiante, mientras que la segunda sugiere que al individuo le molestó la pregunta.

entonación verbal

Énfasis que se da a las frases o a las palabras para transmitir un significado

Es necesario que los gerentes recuerden que cuando se comunican el componente no verbal suele provocar mayor impacto; no es *lo que* se dice, sino *cómo* se dice.

16.3 Identificar las barreras que obstaculizan la comunicación interpersonal efectiva, y saber cómo superarlas.

COMUNICACIÓN interpersonal efectiva

Una compañía con 100 empleados podría perder aproximadamente 450 000 dólares al año o más debido a errores, ineficiencias y malos entendidos relacionados con el correo electrónico.¹² El director ejecutivo de una empresa de marketing en Nueva York estaba en una reunión con un cliente potencial. Durante la hora y media que duró el encuentro, el cliente estuvo manipulando su iPhone. ¿Qué hacía? Estaba jugando carreras de autos, aunque ocasionalmente levantaba la mirada y hacía preguntas.¹³ Las investigaciones realizadas por una empresa de consultoría de RH revelaron que las empresas de Estados Unidos y Reino Unido gastan 37 000 millones de dólares al año en su fuerza laboral, debido a que sus empleados no entienden cuál es su trabajo.¹⁴

En alguna parte, de alguna forma, la comunicación no está siendo tan efectiva como debería ser. Una razón es que los gerentes enfrentan barreras que pueden distorsionar el proceso de comunicación interpersonal. Veamos cuáles son las barreras que obstaculizan la comunicación eficaz.

Barreras contra la comunicación

filtrado

Manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable

FILTRADO El **filtrado** es la manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable. Por ejemplo, cuando una persona le dice a su gerente lo que éste desea oír, filtra la información. O bien, hay filtrado cuando los emisores resumen la información que se comunica a los niveles superiores de la organización.

La magnitud del filtrado suele ser una función de la cultura organizacional y del número de niveles verticales que hay en la organización. A mayor número de niveles verticales, más posibilidades de filtrado. A medida que las organizaciones van adoptando esquemas laborales más enfocados en la cooperación y la colaboración, el problema del filtrado de la información se reduce. Asimismo, el uso de correo electrónico disminuye el filtrado, debido a que la comunicación es más directa. Finalmente, la cultura organizacional fomenta o reduce el filtrado según el tipo de conducta que premia; por ejemplo, entre más recompense la organización el estilo y la apariencia, más motivados se sentirán los gerentes a filtrar las comunicaciones a su favor.

EMOCIONES La forma en que un receptor interpreta un mensaje se ve influenciada por cómo se siente en el momento en que lo recibe. Las emociones extremas tienden a entorpecer la comunicación efectiva. En estos casos, solemos ignorar nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento, y a sustituirlos por juicios emocionales.

SOBRECARGA DE INFORMACIÓN Un gerente de marketing realiza un viaje de ventas a España. A lo largo de la semana que dura su comisión, el individuo no tiene acceso a su correo electrónico, así que a su regreso están esperándolo mil mensajes. Nadie puede leer y responder a detalle esa cantidad de mensajes sin sufrir una **sobrecarga de información**, la cual ocurre cuando la información excede la capacidad de procesamiento. En la actualidad, los empleados suelen quejarse de padecer una sobrecarga de información. Las estadísticas indican que 87 por ciento de los empleados utilizan el correo electrónico, y que el usuario promedio de correo electrónico para negocios dedica 107 minutos al día a este medio (aproximadamente 25 por ciento de su día laboral). Otras estadísticas señalan que los empleados envían y reciben en promedio 112 mensajes de correo electrónico cada día, y los mensajes que se transmiten diariamente en todo el mundo (incluyendo los mensajes de índole personal) alcanza la sorprendente cifra de 294 000 millones.¹⁵ La exigencia de mantenerse al tanto de los correos electrónicos, los mensajes de texto, las llamadas telefónicas, los fax, las reuniones y la literatura profesional provoca una sobreabundancia de datos. ¿Qué ocurre cuando los individuos reciben más información de la que pueden procesar? Tienden a ignorarla, pasarla por alto, olvidarla o elegirla de forma selectiva; o bien podrían dejar de comunicarse. No importa qué opción elijan, el resultado es la pérdida de información y una comunicación ineficaz.

sobrecarga de información

Cuando la información excede la capacidad de procesamiento

ACTITUD DEFENSIVA Cuando las personas se sienten amenazadas, tienden a reaccionar de formas que impiden una comunicación efectiva y disminuyen su capacidad para lograr un entendimiento mutuo; se ponen a la defensiva: atacan verbalmente a los demás, hacen comentarios sarcásticos, se vuelven abiertamente críticos o cuestionan las intenciones de los demás.¹⁶

LENGUAJE Tanto Ann Coulter, una escritora y periodista conservadora, como el cantante de rap Nelly hablan inglés, pero el lenguaje que usa cada uno es sumamente diferente del que utiliza el otro. Las palabras tienen distintos significados para personas diferentes. La edad, la educación y el origen cultural son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje utilizado por las personas, así como en la forma en que definen las palabras.

En una organización, los empleados tienen diferentes orígenes y patrones de lenguaje. Incluso entre aquellos que trabajan para la misma organización pero en distintos departamentos, a menudo es posible encontrar una **jerga** —terminología especializada o lenguaje técnico específico— diferente que los miembros del grupo utilizan para comunicarse entre sí.

jerga

Terminología especializada o lenguaje técnico específico que utilizan los miembros de un grupo para comunicarse entre sí

CULTURA NACIONAL Por razones tecnológicas y culturales, a los chinos les disgusta el correo de voz.¹⁷ Esta tendencia general evidencia que la comunicación también está sujeta a diferencias derivadas de las distintas culturas nacionales y de los diversos idiomas. Por ejemplo, comparemos países que valoran el individualismo (como Estados Unidos) con países que destacan el colectivismo (como Japón).¹⁸

En un país individualista como Estados Unidos, la comunicación es más formal y detallada. Los gerentes dependen mucho de los informes, los memorandos y otros tipos formales de comunicación. En contraste, en las naciones colectivistas como Japón, existe más contacto interpersonal y se favorece la comunicación cara a cara. Los gerentes japoneses acostumbran consultar ampliamente un asunto con sus subordinados, para después preparar un documento formal en donde describen el acuerdo al que se llegó.

Superación de las barreras

Los individuos deben escuchar la información nueva un promedio de siete veces antes de entenderla plenamente.¹⁹ Tomando en consideración este hecho y las barreras contra la comunicación que describimos previamente, ¿qué podrían hacer los gerentes para convertirse en comunicadores más eficaces?

USO DE LA RETROALIMENTACIÓN Muchos problemas de comunicación son directamente atribuidos a imprecisiones y malos entendidos, y resultan menos comunes si el gerente recibe retroalimentación, tanto verbal como no verbal.

Por ejemplo, el gerente podría hacer preguntas acerca de un mensaje para determinar si éste fue recibido y comprendido como él pretendía. También podría optar por pedir al

receptor que reformule el mensaje con sus propias palabras. Si el gerente escucha el mensaje que se pretendía enviar, la comprensión y la precisión deberían mejorar. La retroalimentación también puede ser más sutil, y los comentarios generales podrían darle al gerente una idea de la reacción del receptor ante un mensaje.

Por otro lado, no es indispensable que la retroalimentación sea verbal. Si un gerente de ventas utiliza el correo electrónico para enviar información acerca del nuevo reporte de ventas mensual que todos los representantes tendrán que presentar y algunos de ellos no lo se dan por enterados, el gerente de ventas está recibiendo retroalimentación, la cual sugiere que necesita aclarar la comunicación inicial. De manera similar, los gerentes podrían buscar señales no verbales para saber si sus interlocutores captaron el mensaje.

SIMPLIFICACIÓN DEL LENGUAJE Como el lenguaje puede ser una barrera, es recomendable que los gerentes tomen en consideración a qué audiencia quieren dirigir un mensaje y elegir el lenguaje adecuado para la misma.²⁰ Recuerde: la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje es recibido y *comprendido*. Por ejemplo, el administrador de un hospital debería tratar de comunicarse siempre en términos claros y fáciles de entender, y utilizar un lenguaje adecuado a los diferentes grupos de empleados. El lenguaje empleado para transmitir mensajes al equipo de cirujanos debe ser intencionalmente diferente del que utilice con los empleados de oficina. La jerga puede facilitar la comprensión si se utiliza en un grupo que conoce su significado, pero podría causar problemas si se emplea fuera de ese grupo.

ESCUCHA ACTIVA Cuando alguien habla, a menudo oímos pero no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es un acto pasivo. Al escuchar, el receptor también hace un esfuerzo dentro del proceso de comunicación.

Muchos de nosotros somos malos escuchas. ¿Por qué? Porque escuchar es difícil, y porque casi todo preferimos hablar. En realidad, escuchar suele ser más cansado que hablar. A diferencia de oír, la **escucha activa**, que implica escuchar por completo el mensaje que está siendo transmitido, sin hacer interpretaciones o juicios prematuros, requiere de una total concentración. El individuo promedio suele pronunciar entre 125 y 200 palabras por minuto.²¹ La diferencia deja mucho tiempo libre al pensamiento y brinda numerosas oportunidades para que la mente divague.

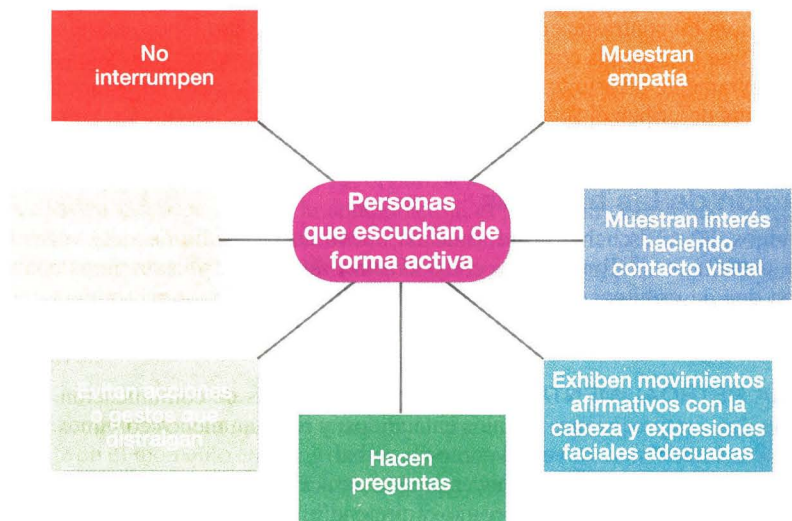
La escucha activa mejora cuando se desarrolla empatía con el emisor, lo cual se logra al ponerse en su lugar. Debido a que cada emisor tiene diferentes actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita la comprensión del contenido real del mensaje. Un individuo que escucha con empatía evita hacer juicios sobre el contenido del mensaje, y escucha cuidadosamente lo que le están diciendo. La meta consiste en mejorar la habilidad para captar el significado completo de una comunicación sin distorsionarla por medio de interpretaciones o juicios prematuros. En la figura 16-3 se presentan otras conductas específicas que exhiben las personas que escuchan de forma activa. Como puede ver, la escucha activa requiere esfuerzo, pero sirve para lograr una comunicación mucho más efectiva.

escucha activa

Escuchar por completo el mensaje que está siendo transmitido, sin hacer interpretaciones o juicios prematuros

Figura 16-3
Comportamientos de escucha activa

Fuentes: Basada en J. V. Thill y C. L. Bovee, *Excellence in Business Communication*, 9a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2011), pp. 48-49; y S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills*, 5a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2009), pp. 90-92.



en la PRÁCTICA

Contexto:

Jason Broughton administra un equipo heterogéneo de instaladores de sistemas de seguridad corporativa. En su evaluación más reciente su jefe le dijo que sus empleados se habían quejado de que nunca escucha lo que quieren decirle. Debido a que Jason espera ascender a puestos de mayor responsabilidad, sabe que necesita resolver este problema.

¿Qué consejo le daría a Jason?

Le aconsejaría que empiece a trabajar en la creación de un foro más adecuado para escuchar la retroalimentación de sus empleados. Tal vez lo que ocurre es que los escucha pero no hace un seguimiento, y esto podría hacer sentir a los empleados que no son escuchados. También sería recomendable que implemente una reunión mensual con su equipo, para ponerlo al día acerca del negocio, comunicarle cualquier cambio estructural ocurrido en la compañía, y verificar y escuchar cualquier problema que haya surgido. Una política de puertas abiertas podría ayudar a que su equipo pase más tiempo con Jason, y a que sus integrantes se sientan cómodos al acudir a él para hablar de los problemas.



Fuente: Julie Colon

Julie Colon
Gerente creativa
de proyectos

CONTROL DE LAS EMOCIONES Sería ingenuo suponer que los gerentes siempre se comunican de manera racional. Sabemos que las emociones pueden confundir y distorsionar la comunicación. Cuando el gerente está molesto por algún asunto, es más propenso a malinterpretar los mensajes que recibe, y a tener dificultad para comunicar sus mensajes con claridad y precisión. ¿Qué debe hacer en tal caso? La respuesta más sencilla es calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse.

OBSERVACIÓN DE LAS SEÑALES NO VERBALES Si los actos dicen más que las palabras, es importante asegurarnos de que nuestros actos coincidan con las palabras que los acompañan, y que las refuercen. El comunicador eficaz cuida las señales no verbales que envía para asegurarse de que transmitan el mensaje deseado.

COMUNICACIÓN organizacional

La crisis económica europea ha puesto nerviosos a los empleados en todas partes. Así, cuando los 1 300 trabajadores de Aviva Investors, la división que administra los activos de una compañía de seguros de Reino Unido, abrieron su correo electrónico una mañana, descubrieron que habían sido despedidos. El problema real fue que aquello había sido un error: se suponía que sólo un desafortunado empleado recibiría el mensaje. ¿Puede imaginarse el silencio que se instaló en aquella oficina? Un vocero de la compañía comenta que se publicó de inmediato una disculpa por el mensaje de correo electrónico erróneo; sin embargo, el daño ya estaba hecho.²²

A muchos gerentes les ha ocurrido que, al presidir una reunión con los empleados y preguntar si alguno de ellos tiene una pregunta, lo único que obtienen es un silencio generalizado.²³ La comunicación puede ser un fenómeno interesante, sobre todo en las organizaciones. Como hemos visto, la comunicación gerencial es importante, pero debe ser bidireccional. Es imposible entender la comunicación gerencial sin tomar en consideración cómo se da la comunicación en la organización. En esta sección revisaremos varios aspectos importantes de la comunicación organizacional, incluyendo la comunicación formal y la informal, los patrones de flujo de la comunicación, las redes formales e informales de comunicación y el diseño del lugar de trabajo.

Explicar la manera en que la comunicación puede fluir de forma más eficaz en las organizaciones. **16.4**

comunicación formal

Comunicación que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización

comunicación informal

Comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización

reunión general

Reuniones públicas informales donde se transmite información, se analizan diferentes temas, o celebran sus logros

comunicación descendente

Comunicación que fluye hacia abajo por la estructura jerárquica, de un gerente hacia sus empleados

comunicación ascendente

Comunicación que fluye hacia arriba por la estructura jerárquica, de los empleados hacia los gerentes

comunicación lateral

Comunicación que se lleva a cabo entre empleados al mismo nivel organizacional

Comunicación formal e informal

La comunicación que ocurre dentro de la organización se describe como formal o informal. La **comunicación formal** es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que realice una tarea, se trata de una comunicación formal. Otro ejemplo de comunicación formal es cuando un empleado comunica un problema a su gerente.

La **comunicación informal** es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, mientras recorren los pasillos o cuando hacen ejercicio en el gimnasio de la compañía, participan en una comunicación informal. Los empleados crean amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: (1) permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social, y (2) puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales de comunicación alternativos, y a menudo más veloces y eficaces.

Dirección del flujo de la comunicación

Veamos cómo puede fluir la comunicación organizacional: de manera descendente, ascendente, lateral o transversal.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE Cada mañana, y a menudo varias veces al día, los gerentes de las oficinas de mensajería de UPS se reúnen con los trabajadores en juntas obligatorias que duran justamente tres minutos. Durante esos 180 segundos, los gerentes comunican anuncios de la compañía y revisan información local, como las condiciones de tránsito o las quejas de los clientes. Para concluir la reunión, se brinda una recomendación de seguridad. Las reuniones de tres minutos han resultado tan productivas que muchos de los empleados que trabajan en las oficinas de la compañía están implementándolas.²⁴ Los directores generales de empresas como Starbucks y Apple utilizan **reuniones generales** para comunicarse con sus empleados; se trata de reuniones públicas e informales, donde los altos ejecutivos transmiten información, analizan diferentes temas o reúnen a los empleados para celebrar sus logros. Éstos son ejemplos de **comunicación descendente**, aquella que fluye del gerente a los empleados, y que se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a estos últimos. Cuando los gerentes asignan metas a sus empleados, utilizan una comunicación descendente, y también lo hacen cuando les explican las responsabilidades de sus puestos, cuando les informan acerca de las políticas y procedimientos de la organización, cuando señalan problemas que deben ser atendidos, o cuando evalúan su desempeño. La comunicación descendente puede llevarse a cabo por medio de cualquiera de los métodos que se describieron previamente.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE Los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Por ejemplo, éstos les entregan reportes para informarles acerca del progreso que se ha logrado hacia el cumplimiento de las metas, o para hacerles saber que existe algún problema. La **comunicación ascendente** es aquella que fluye de los empleados a los gerentes, y mantiene a estos últimos informados sobre cómo se sienten sus subordinados respecto de su trabajo, de sus compañeros de trabajo y de la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para obtener ideas sobre la forma de mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación ascendente son los reportes de desempeño elaborados por los empleados, los buzones de sugerencias, las encuestas sobre las actitudes de los empleados, los procedimientos para las quejas, las discusiones entre el gerente y los empleados, y las sesiones informales de grupo en las que los trabajadores tienen la oportunidad de analizar los problemas con su gerente o con los representantes de la alta gerencia.

La cantidad de comunicación ascendente que se utiliza depende de la cultura organizacional. Si los gerentes crean un clima de confianza y respeto, y utilizan el empoderamiento o la toma de decisiones participativa, habrá una cantidad considerable de comunicación ascendente cuando los empleados hagan sus aportaciones. En un entorno muy estructurado y autoritario también se presenta la comunicación ascendente, pero de manera más limitada.

COMUNICACIÓN LATERAL La **comunicación lateral** es aquella que se lleva a cabo entre los empleados del mismo nivel organizacional. En el dinámico entorno actual,

es frecuente utilizar la comunicación horizontal para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Por ejemplo, los equipos interfuncionales dependen mucho de esta forma de interacción para comunicarse. Sin embargo, podrían surgir conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes acerca de las decisiones que toman o las acciones que implementan.

COMUNICACIÓN TRANSVERSAL La **comunicación transversal** es aquella que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales. Un analista de crédito que se comunica directamente con un gerente regional de marketing para informarle acerca del problema de un cliente (observe que estos empleados forman parte de distintos departamentos y pertenecen a diferentes niveles organizacionales), está utilizando la comunicación transversal. Debido a su eficacia y rapidez, la comunicación transversal puede ser benéfica. El creciente uso del correo electrónico facilita este tipo de comunicación. En muchas organizaciones cualquier empleado puede comunicarse con otro a través del correo electrónico, sin importar el área o nivel laboral a la que pertenezcan, e incluso con los gerentes de mayor nivel. En muchas organizaciones los directores generales han adoptado una política de “bandeja de entrada abierta” para el correo electrónico. Por ejemplo, William H. Swanson, director de Raytheon Company (una empresa contratista especializada en defensa militar), calcula que ha recibido y respondido más de 150 000 mensajes de correo electrónico de sus empleados. Y Henry McKinnell Jr., ex director general de Pfizer, afirma que los aproximadamente 75 mensajes electrónicos internos que recibía todos los días constituían “una vía de comunicación que no hubiera podido aprovechar de otra manera”.²⁵ Sin embargo, la comunicación transversal también puede generar problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes.

comunicación transversal

Comunicación que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales

Redes de comunicación organizacional

Los flujos vertical y horizontal de comunicación organizacional pueden combinarse en una variedad de patrones llamados **redes de comunicación**. En la figura 16-4 se presentan tres de las más comunes.

redes de comunicación

Variedad de patrones de los flujos de comunicación vertical y horizontal dentro de la organización

TIPOS DE REDES DE COMUNICACIÓN En la red *en cadena* la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto de manera descendente como ascendente. La red de rueda representa la comunicación que fluye entre un líder fuerte y claramente identificable y los demás miembros de un equipo o grupo de trabajo. El líder funciona como el conducto a través del cual fluye toda la comunicación. Finalmente, en la red de *todos los canales* la comunicación fluye libremente entre todos los integrantes del equipo de trabajo.

El tipo de red a utilizar depende del objetivo que se tenga. En la figura 16-4 se resume la eficacia de cada red de acuerdo con cuatro criterios: rapidez, exactitud, la probabilidad de que surja un líder y la importancia de la satisfacción de los miembros. En la figura se observa de inmediato que ninguna red es mejor que las demás en todas las situaciones.

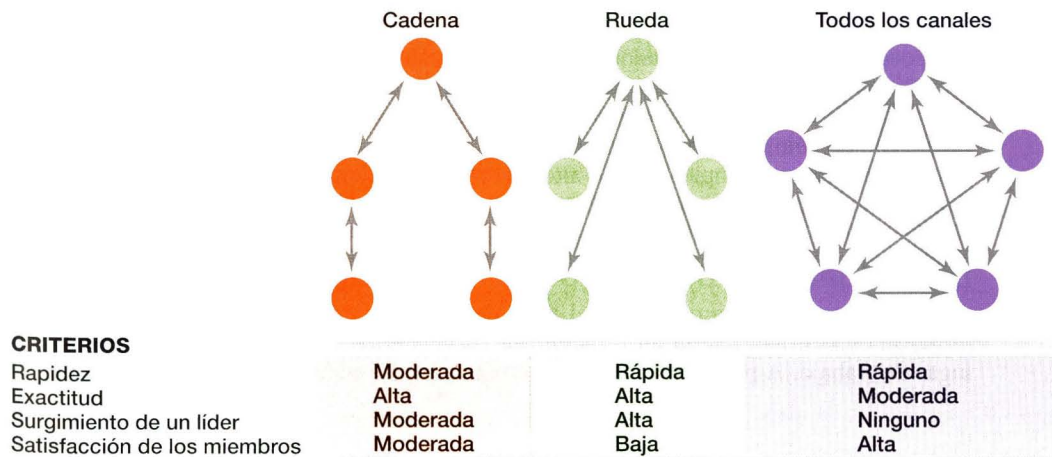


Figura 16-4
Redes de comunicación organizacional

en la PRÁCTICA

Contexto:

Alexandra Pavlou necesita hablar con su equipo de peritos valuadores de bienes raíces acerca de un tema delicado, posiblemente sensible. ¿De qué manera podría abordarlo de forma cuidadosa y, al mismo tiempo, plantearlo con franqueza?

¿Qué consejo le daría a Alexandra?

La plática debería realizarse en un ambiente privado, contando con todas las evidencias. Alexandra deberá estar preparada para enfrentar cualquier problema, por ejemplo, la forma en que esto afectaría directamente a cada miembro de su equipo. Dependiendo de la gravedad, podría organizar conversaciones individuales en lugar de una reunión grupal.

Kelly Osorio

Gerente de recursos humanos



Fuente: Kelly Osorio

rumores

Red de comunicación informal de la organización

LOS RUMORES No podemos terminar el análisis de las redes de comunicación sin hablar acerca de los **rumores**, que representan una red de comunicación informal de las organizaciones. Los rumores existen casi en cualquier compañía, pero ¿constituyen una fuente de información importante? ¡Por supuesto que sí! Una encuesta reveló que 63 por ciento de los empleados se entera por primera vez de los asuntos importantes a través de los rumores o los chismes.²⁶

Sin duda los rumores son parte importante de cualquier red de comunicación, y vale la pena comprenderlos.²⁷ Al actuar como filtro y como mecanismo de retroalimentación, los rumores señalan con precisión los temas complicados que los empleados consideran relevantes. Por otro lado, desde el punto de vista gerencial es posible analizar lo que ocurre con los rumores (qué información se está transmitiendo, cómo fluye y cuáles individuos son los principales transmisores de la información). Al estar al tanto del flujo y los patrones de los rumores, los gerentes pueden identificar los temas que preocupan a los empleados y, a su vez, utilizar los rumores para difundir información importante. Como es imposible eliminar por completo los rumores, los gerentes deben “administrarlos” como una red relevante de información.

Tampoco es posible eliminar por completo el flujo de los rumores; sin embargo, los gerentes podrían minimizar sus consecuencias negativas. ¿Cómo? Comunicándose de manera abierta, completa y honesta con los empleados, especialmente en las situaciones en que los trabajadores no están de acuerdo con las decisiones propuestas o tomadas por los gerentes. La comunicación abierta y honesta tiene efectos positivos en la organización. Un estudio realizado por Towers Watson concluyó que la comunicación efectiva “conecta a los empleados con el negocio, refuerza la visión de la organización, promueve la mejora de los procesos, facilita el cambio y mejora los resultados de negocios al modificar el comportamiento de los trabajadores”. En las compañías con una comunicación eficaz, los accionistas obtuvieron un rendimiento total 91 por ciento más alto durante un periodo de cinco años que las compañías con una comunicación menos efectiva. Este estudio también reveló que las compañías que se comunican de forma eficaz tienen cuatro veces más probabilidades de reportar empleados con altos niveles de participación que las empresas que se comunican con menor efectividad.²⁸

Diseño del lugar de trabajo y comunicación

Además de la dirección que sigue el flujo de la comunicación y de las redes de comunicación de la organización, otro factor que influye en la comunicación es el diseño del lugar de trabajo. A pesar de toda la tecnología de información y de la movilidad de los

empleados (tema que analizaremos en la siguiente sección), gran parte de la comunicación de la compañía ocurre en el lugar de trabajo. De hecho, los empleados pasan alrededor de 74 por ciento de la semana laboral promedio en una oficina.²⁹ Por consiguiente, el diseño y configuración del espacio laboral podría afectar la comunicación e influir en el desempeño general de la organización. De hecho, en una encuesta realizada entre trabajadores estadounidenses, 90 por ciento consideró que un lugar de trabajo bien diseñado y distribuido permite que los empleados tengan un mejor desempeño general.³⁰

Las investigaciones indican que el diseño del lugar de trabajo debe apoyar cuatro tipos de labor de los empleados: trabajo enfocado, colaboración, aprendizaje y socialización.³¹ En el trabajo enfocado el empleado necesita concentrarse para realizar una tarea. En la colaboración, los empleados tienen que trabajar en conjunto para llevar a cabo una tarea. En el aprendizaje los empleados se capacitan o hacen algo nuevo, y esto podría involucrar tanto el trabajo enfocado como la colaboración. La socialización ocurre cuando los empleados se reúnen de manera informal para platicar o intercambiar ideas. Una encuesta reveló que cuando los trabajadores cuentan con este tipo de “oasis” para reuniones informales, tienen 102 por ciento mayor comunicación cara a cara que el personal que carece de él.³² Debido a que la comunicación puede ocurrir, y de hecho ocurre, en este tipo de escenarios, el diseño del lugar de trabajo debe ajustarse a estas comunicaciones organizacionales e interpersonales (hacia todas las direcciones y de todos los tipos) para ser eficaz.

Cuando los gerentes diseñan el entorno laboral físico, dos elementos de diseño tienen un impacto determinante en la comunicación.³³ En primera instancia están los cercos y las barreras que se utilizan en el lugar de trabajo. En las organizaciones actuales (alrededor de 68 por ciento) se utiliza mucho la estructura de **lugares de trabajo abiertos**, es decir, con pocas barreras y cercos físicos.³⁴ Las investigaciones han revelado tanto las ventajas como las desventajas de este tipo de diseño.³⁵ Por lo que se refiere a sus efectos sobre la comunicación, lo único cierto es que permite la *visibilidad*. Las personas que trabajan en cubículos abiertos, colocados a lo largo de las principales rutas de circulación o que se localizan junto a un espacio abierto, reportaron tener casi 60 por ciento más comunicación cara a cara con los miembros del equipo que aquellas ubicadas en lugares con menor visibilidad. Otro aspecto relevante es la *densidad*. Cuando un mayor número de personas se localizan en un área de trabajo inmediata, ocurren más interacciones cara a cara. Los lugares de trabajo con una alta densidad produjeron 84 por ciento más comunicación entre los miembros del equipo que los arreglos con menor densidad. Si es importante que los empleados se comuniquen y colaboren, los gerentes deben considerar la visibilidad y la densidad al diseñar el lugar de trabajo. Otro aspecto que se debe considerar en cualquier lugar de trabajo abierto es garantizar que exista alguna zona en donde se puedan debatir temas sensibles, en caso necesario. Por ejemplo, cuando se requiera abordar asuntos privados de recursos humanos, no debe utilizarse un lugar susceptible a interrupciones o en donde otras personas puedan escuchar.

Otro elemento para el diseño del lugar de trabajo es la disponibilidad de equipo, mobiliario y formas de trabajo adaptables. A medida que las organizaciones han empezado a utilizar esquemas laborales poco tradicionales, la posibilidad de ajustar y adaptar el espacio de trabajo de los empleados se ha vuelto esencial, y afecta la comunicación organizacional. Por ejemplo, un estudio concluyó que las separaciones ajustables estaban relacionadas con una mayor percepción de privacidad y una mejor comunicación.

Las compañías tienden a reducir los espacios de trabajo para ahorrar dinero, así que los gerentes necesitan garantizar que los lugares de trabajo más pequeños y generalmente más abiertos sean útiles y contribuyan a un trabajo eficiente y efectivo.³⁶ Al proporcionar espacios de trabajo donde los empleados puedan tener algo de privacidad y al mismo tiempo oportunidades para colaborar entre sí, tanto la comunicación interpersonal como la organizacional podrán florecer y contribuir al desempeño general de la compañía.



El objetivo comercial de Skype consiste en eliminar las barreras de la comunicación mediante el desarrollo de tecnología ingeniosa, confiable, fácil de usar y asequible. Para alcanzar esta meta, el diseño de lugares de trabajo abiertos en las oficinas de Skype de todo el mundo ofrece un ambiente cómodo y relajado que promueve la concentración, la productividad y la creatividad, y en el que los empleados pueden comunicarse y colaborar fácilmente. El principal equipo de ingenieros y diseñadores de desarrollo de Skype (en la fotografía) trabaja desde sus oficinas en Tallinn, Estonia, donde los espacios informales apoyan el trabajo enfocado, la colaboración, el aprendizaje y la socialización.

Fuente: Amruth/Caro Fotos/SIPA/Newscom

espacios de trabajo abiertos

Lugares de trabajo con pocas barreras y cercos físicos

16.5 *Describir cómo se ven afectadas la comunicación gerencial y la organización por la tecnología.*

COMUNICACIÓN y tecnologías de la información

La tecnología está cambiando la manera en que vivimos y trabajamos. Piense en los ejemplos siguientes: los chefs están utilizando métodos digitales para resolver una crisis de cocina: la confusión de recetas. Los empleados, gerentes, amas de casa y adolescentes japoneses utilizan teléfonos inalámbricos e interactivos con servicio de Internet para enviar correos electrónicos, navegar en web, intercambiar fotografías y participar en juegos de computadora. En DreamWorks Animation, un sofisticado sistema de videoconferencias permite que los animadores ubicados en tres lugares diferentes colaboren en la edición de películas. Varios miles de empleados de Ford utilizan teléfonos celulares exclusivamente para el trabajo. Una encuesta reciente reveló que 93 por ciento utiliza Internet en el trabajo. Los trabajadores de Lockheed Martin Corporation tienen acceso a un sitio interno de redes sociales llamado Unity, que incluye herramientas como blogs, wikis, archivos compartidos, foros de discusión y archivos con información social.³⁷

¡El mundo de las comunicaciones ya no es como antes! Aunque la tecnología cambiante ha representado una importante fuente de la incertidumbre del entorno que enfrentan las organizaciones, los mismos cambios tecnológicos han permitido que los gerentes coordinen con más eficiencia y eficacia los esfuerzos laborales de los empleados. Hoy en día, las tecnologías de la información (TI) afectan prácticamente todos los aspectos organizacionales. Las implicaciones para la forma en que los gerentes se comunican son profundas.

Cómo se ve afectada la comunicación gerencial por la tecnología

Las TI han cambiado radicalmente la forma en que los miembros de las organizaciones se comunican. Por ejemplo, han mejorado de manera significativa la capacidad de los gerentes para vigilar el desempeño de los individuos y de los equipos, han permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones expeditas, y les han proporcionado más oportunidades para colaborar y compartir información. Asimismo, las TI han hecho posible que el personal de las organizaciones esté completamente disponible a cualquier hora, sin importar en dónde se encuentre. Los empleados no necesitan hallarse ante un escritorio con la computadora encendida para comunicarse con otros miembros de

PERSPECTIVA DEL FUTURO

La oficina del mañana

Es posible que la oficina del mañana sea similar a la que conocemos en la actualidad. Lo más probable es que no haya robots montados en motocicletas voladoras para entregar la correspondencia, ni aparatos de teletransportación. Lo que sí cabe esperar es que casi todos los cambios ocurran en la forma en que nos comunicamos.³⁸ Los empleados dependerán de múltiples canales de comunicación, basados principalmente en redes sociales, mensajes de texto y mensajería instantánea. Los teléfonos inteligentes serán tan poderosos como los servidores de la actualidad, lo que significa que los empleados podrán realizar muchas funciones de cómputo aun estando en movimiento. Habrá programas capaces de localizar a los empleados y combinar esos datos con información sobre proyectos actuales para sugerir posibles colaboradores. Es probable que disminuya la popularidad del correo electrónico, sobre todo debido a que otros canales serán más rápidos, más fluidos y más inmediatos.

Es imposible pronosticar con precisión cómo será la tecnología del futuro, aunque parece que varios patrones están evolucionando. Por ejemplo, tal vez la combinación de

funciones en un dispositivo único permita que los empleados tengan un solo producto que incorpore teléfono, mensajes de texto, acceso a Internet, videocámara, teleconferencia y traductor de idiomas. Este aparato permitirá que las personas lean propuestas, documentos legales, noticias o casi cualquier documento de forma digital. Además, no necesitará un teclado y se operará por medio de comandos de voz. También es probable que no se trate de un dispositivo manual, sino de una combinación de lentes y audífonos. Podremos leer documentos a través de aparatos que tendrán la apariencia de lentes normales, y el audífono/micrófono permitirá su uso con manos libres.

Otra consecuencia del avance tecnológico es la radical disminución de los viajes de negocios. El desarrollo de los programas colaborativos por computadora permitirá que los individuos realicen reuniones en entornos muy parecidos a interacciones personales. En los contextos en que los empleados utilizan diferentes idiomas, las traducciones en tiempo real se transcribirán y mostrarán en una pantalla, y los participantes en las teleconferencias podrán escuchar y ver las palabras.

la organización. Dos desarrollos de TI que han sido muy importantes para la comunicación gerencial son los sistemas en red y los servicios inalámbricos.

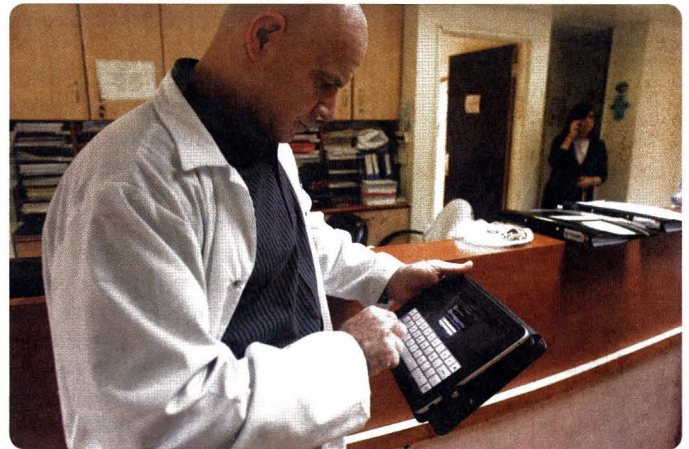
SISTEMAS EN RED En los sistemas en red las computadoras de la organización están vinculadas. Los miembros de la compañía pueden comunicarse entre sí y obtener información sin importar si están en el vestíbulo, del otro lado de la ciudad o al otro lado del mundo. No explicaremos la mecánica del funcionamiento de los sistemas en red, pero sí mencionaremos algunas de sus aplicaciones para la comunicación, como el correo electrónico, los mensajes instantáneos, las redes sociales, incluyendo blogs, wikis y Twitter; seminarios impartidos por Internet, correo de voz, fax, teleconferencias y videoconferencias, e intranets.

SERVICIOS INALÁMBRICOS En Starbucks Corporation, que tiene su base en Seattle, los gerentes de distrito utilizan tecnología móvil, lo que les permite pasar más tiempo en las cafeterías de la compañía. Uno de sus ejecutivos ha comentado: “Éstas [los gerentes distritales] son las personas más importantes de la compañía; cada una atiende entre 8 y 10 puntos de venta, y aunque su principal labor se realiza fuera de la oficina (en esos puntos de venta), deben estar conectados”.³⁹ Como ilustra este ejemplo, la tecnología de comunicación inalámbrica puede mejorar el trabajo de los gerentes y los empleados. Incluso es posible tener acceso inalámbrico a Internet en lugares que cuentan con Wi-Fi y WiMax. El número de los lugares que cuentan con esta tecnología continúa creciendo. Con más de 50 millones de trabajadores “móviles” en Estados Unidos, los teléfonos inteligentes, las computadoras portátiles, los dispositivos de cómputo como iPad y otros dispositivos de bolsillo para comunicación, han generado muchas formas novedosas para que los gerentes “se mantengan en contacto”. Además, el número de usuarios de la comunicación móvil sigue incrementándose.⁴⁰ Los empleados no tienen que estar en su escritorio para comunicarse con los demás miembros de la organización. A medida que la tecnología inalámbrica continúe mejorando, veremos un mayor número de empleados utilizándola para colaborar y compartir información.

Cómo se ven afectadas las organizaciones por las tecnologías de la información

Monsanto Company quería incrementar la visibilidad de algunos proyectos y plantear argumentos más firmes para los cultivos obtenidos por medio de la bioingeniería. Apoyándose en el uso de YouTube, la compañía envió un equipo de camarógrafos a Filipinas, Australia y otros países para filmar testimonios de agricultores que utilizan los productos Monsanto en esos cultivos. Los cortos se publicaron en un sitio web de la compañía, y ahora atraen a más de 15 000 visitantes al mes. El gerente de RP que está a cargo del proyecto comentó: “Cuando los individuos involucrados relatan cómo ha cambiado su vida y el espectador puede atestiguarlo, el mensaje es más convincente”.⁴¹ Ése es el poder que tienen las TI en el entorno laboral. Los empleados (que trabajan en equipos o de forma individual) necesitan información para tomar decisiones y hacer su trabajo. Es evidente que la tecnología *puede* afectar de manera significativa la forma en que los miembros de la organización se comunican, comparten información y realizan su trabajo.

La comunicación y el intercambio de información entre los miembros de una compañía ya no están limitados por la geografía o el tiempo. Los esfuerzos de trabajo colaborativo entre individuos y equipos ubicados en lugares muy lejanos, la posibilidad de compartir información, y la integración de las decisiones y el trabajo a lo largo de toda la organización, pueden generar más eficiencia y eficacia en las compañías. Y aunque los beneficios económicos de las TI son evidentes, los gerentes no deben olvidar sus desventajas psicológicas.⁴² Por ejemplo, ¿cuál es el costo psicológico de que un empleado esté siempre localizable? ¿Provocará que los empleados se sientan más presionados a “hacer acto de presencia” incluso durante sus horas libres? ¿Qué tan importante es que los empleados separen su vida laboral de su vida personal? No hay respuestas sencillas para estas preguntas, y los gerentes tendrán que enfrentar temas como éstos y otros similares.



Las tecnologías de la información han afectado la comunicación y el intercambio de información entre los médicos, las enfermeras y los pacientes, al eliminar las limitaciones geográficas y de tiempo. En la fotografía podemos ver al doctor Nir Cohen trabajando con su iPad de Apple antes de visitar a un paciente en el Mayanei Hayeshua Medical Center en Bnei Brak, Israel. Con el uso del iPad, el doctor Cohen y su personal médico pueden revisar los expedientes de los pacientes, los resultados de sus pruebas y demás información clínica; examinar placas de rayos X y tomografías computarizadas dentro y fuera del hospital, y diagnosticar y prescribir tratamientos de forma inmediata.
Fuente: Reuters/Nir Elias

16.6 **Analizar** temas contemporáneos relativos a la comunicación.

TEMAS relativos a la comunicación en las organizaciones actuales

“Almuerzos para tomar el pulso.” Eso es lo que los gerentes de las oficinas de Citibank a lo largo de Malasia utilizaron para resolver los apremiantes problemas provocados por la disminución de la lealtad de los clientes y del ánimo del personal, y por el incremento en la rotación de los empleados. Al conectarse con los empleados y escuchar sus preocupaciones (es decir, al “tomarles el pulso”) durante almuerzos informales, los gerentes fueron capaces de hacer los cambios que mejoraron tanto la lealtad de los clientes como el ánimo de los empleados en más de 50 por ciento, y que redujeron casi a cero la rotación de los trabajadores.⁴³

Para ser comunicadores eficaces en las organizaciones actuales, es preciso estar conectados no sólo con los empleados y los clientes, sino con cualquier individuo relacionado con la compañía. En esta sección examinaremos cinco temas relativos a la comunicación, que revisten especial importancia para los gerentes actuales: el manejo de la comunicación en un mundo con Internet, la administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización, la comunicación con los clientes, el fomento de la participación de los empleados, y el logro de una comunicación ética.

Manejo de la comunicación en un mundo con Internet

Lars Dalgaard, fundador y director ejecutivo de SuccessFactors, una compañía de software para administración de recursos humanos, envió recientemente un mensaje electrónico a sus empleados para notificar la prohibición del correo electrónico interno durante una semana. ¿Cuál era el propósito de esta iniciativa? Lograr que los empleados “resuelvan auténticamente los problemas que hay entre ellos”.⁴⁴ Y no es el único. Otras compañías han probado la misma estrategia (vea el Caso de aplicación 1 al final del capítulo). Como mencionamos antes, el correo electrónico puede consumir el tiempo y la atención de los empleados, pero librarse de él no siempre es fácil aunque saben que puede ser “intoxicante”. Sin embargo, el correo electrónico representa tan sólo uno de los desafíos de la comunicación en este mundo con Internet. Una encuesta reciente reveló que 20 por ciento de los empleados de las compañías de gran tamaño utilizan de manera habitual *blogs*, redes sociales, *wikis* y otros servicios web.⁴⁵ Los gerentes están aprendiendo, en ocasiones a base de errores, que las nuevas tecnologías han creado desafíos especiales de comunicación. Los dos más importantes son (1) problemas legales y de seguridad, y (2) falta de interacción personal.

PROBLEMAS LEGALES Y DE SEGURIDAD Chevron pagó 2.2 millones de dólares para resolver una demanda por hostigamiento sexual, derivada de las bromas inapropiadas que difundieron algunos empleados a través del correo electrónico de la compañía. Norwich Union, una empresa de Reino Unido, tuvo que pagar 450 000 libras para lograr un acuerdo fuera de los tribunales, después de que un empleado envió un correo electrónico en el que afirmaba que su competidor, Western Provident Association, tenía problemas financieros. Funcionarios federales investigaron a Whole Foods Market y a su consejo administrativo cuando el director general de la empresa, John P. MacKey, utilizó un seudónimo para publicar comentarios que atacaban a su rival Wild Oats Market en un blog.⁴⁶

Aunque el correo electrónico, los blogs, los tuits y otras formas de comunicación en línea son rápidos y sencillos de utilizar, los gerentes deben estar conscientes de los problemas legales que podrían surgir si se utilizan de manera inapropiada. De hecho, los tribunales de algunos países admiten información electrónica como prueba testimonial. Por ejemplo, durante el juicio de Enron, los fiscales utilizaron como evidencia correos electrónicos y otros documentos que, según ellos, demostraban que los acusados defraudaron a los inversionistas. De acuerdo con un experto: “En la actualidad el correo electrónico y la mensajería instantánea son el equivalente electrónico a las evidencias proporcionadas por el ADN”.⁴⁷ Sin embargo, la tecnología no genera sólo problemas legales, sino también de seguridad.

Una encuesta realizada en relación con el correo electrónico saliente y la seguridad del contenido, reveló que 26 por ciento de las compañías encuestadas habían visto afectados sus negocios debido a la exposición de información sensible o embarazosa.⁴⁸ Es necesario que los gerentes se aseguren de que la información confidencial no se haga pública. Los blogs y los correos electrónicos de los empleados no deben comunicar (de manera involuntaria o intencional) información de uso privado. Se deben proteger los sistemas de cómputo y el correo electrónico en contra de los intrusos informáticos (individuos que tratan de ingresar sin autorización) y el correo basura. Estos temas tan importantes han de ser resueltos si se desea aprovechar por completo los beneficios de las tecnologías de la información.

INTERACCIÓN PERSONAL Se les llama redes sociales, pero otro de los desafíos de comunicación que plantea trabajar y vivir en la era de Internet es, precisamente, la falta de interacción personal.⁴⁹ Cuando dos personas se comunican cara a cara, no siempre se logra un entendimiento, así que es fácil entender que lograrlo y colaborar para cumplir con el trabajo puede ser particularmente complejo cuando la comunicación se lleva a cabo en un entorno virtual. En respuesta a esto (y como se dijo antes), algunas compañías han prohibido el correo electrónico en ciertos días; otras simplemente han alentado a los empleados para que colaboren más en persona. No obstante, en ciertas situaciones y en determinados momentos la interacción personal no es físicamente posible (por ejemplo, si sus colegas trabajan al otro lado del continente o incluso del otro lado del mundo). En esos casos, el software de colaboración en tiempo real (como los wikis privados en el lugar de trabajo, los blogs, los mensajes instantáneos y otros tipos de software grupal) podría ser una mejor opción de comunicación que enviar un mensaje de correo electrónico y esperar la respuesta.⁵⁰ Otras empresas, en lugar de combatirlo, animan a sus empleados a utilizar el poder de las redes sociales para colaborar en el trabajo y establecer conexiones más fuertes. Esta forma de interacción es especialmente atractiva para los trabajadores jóvenes que se sienten cómodos con este medio de comunicación. Algunas compañías han llegado al extremo de crear sus propias redes sociales internas. Por ejemplo, los empleados de Starcom MediaVest Group ingresan a SMG Connected para localizar perfiles de colegas que describen sus puestos, hacer listas de las marcas que admiran y describir sus valores. El vicepresidente de una compañía dice: “Nos pareció lógico proporcionar a nuestros empleados una forma de conectarse por Internet en todo el mundo, ya que de todos modos lo estaban haciendo”.⁵¹

Administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización

Kara Johnson es experta en materiales en IDEO, una compañía que diseña productos. Para facilitar la búsqueda de los materiales correctos, está construyendo una biblioteca especializada de muestras vinculadas a una base de datos que explica sus propiedades y procesos de manufactura.⁵² Johnson está administrando el conocimiento y permitiendo que el resto del personal de IDEO aprenda y se beneficie de sus conocimientos. Esto es lo que necesitan hacer en la actualidad los gerentes con los recursos de conocimientos de la organización: facilitar la comunicación a los empleados y compartir sus conocimientos para que puedan aprender unos de otros cómo hacer su trabajo con mayor efectividad y eficacia. Una forma en que las organizaciones pueden lograr esto consiste en construir bases de datos de información en línea y permitir que los empleados tengan acceso a ellas. Por ejemplo, William Wrigley Jr. Co. lanzó un sitio web interactivo en el que los agentes de ventas tienen acceso a datos de marketing y a información de otros productos. Los agentes de ventas pueden cuestionar a los expertos de la compañía acerca de los productos, o hacer búsquedas en un banco de conocimientos en línea. Wringley estima que en su primer año el sitio reducirá el tiempo de búsqueda de la fuerza de ventas en 15 000 horas, logrando que sea más eficiente y eficaz.⁵³

Además de las bases de datos de información en línea para compartir conocimientos, las compañías podrían crear comunidades de práctica (concepto que se introdujo en el capítulo 12), como una forma de colaboración interna. Sin embargo, para lograr que estas comunidades de práctica funcionen, es importante mantener interacciones humanas firmes por medio de la comunicación, utilizando herramientas tan esenciales como sitios Web interactivos, correo electrónico y videoconferencias. Asimismo, estos grupos enfrentan los mismos problemas de comunicación que los individuos: filtrado, emociones, actitud defensiva, exceso de documentación, etcétera. Sin embargo, los grupos pueden resolver estos problemas al enfocarse en las mismas sugerencias que se analizaron anteriormente.

El papel de la comunicación en el servicio al cliente

Usted ha sido cliente muchas veces; de hecho, es probable que esté en un mostrador de servicio al cliente varias veces al día. Entonces, ¿qué tiene esto que ver con la comunicación? ¡Al parecer, mucho! *Qué* comunicación se lleva a cabo y *cómo* se lleva a cabo puede tener un impacto significativo en cuán satisfecho se sienta el cliente con el servicio, y qué tan probable es que vuelva a hacer negocios con la empresa. Los gerentes de las compañías de servicios deben asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes se comuniquen de manera adecuada y efectiva con ellos. ¿Cómo? Primero, siendo conscientes de los tres componentes presentes en cualquier proceso de entrega de servicio: el cliente, la organización de servicio y el proveedor individual del servicio.⁵⁴ De ellos depende que la comunica-

En los números⁵⁵

53 por ciento de las compañías cuenta con una política para administrar el uso de los medios sociales por parte de los empleados.

176 pies cuadrados es en la actualidad el espacio de oficina promedio por trabajador. En 2010 era de 225 pies cuadrados; se pronostica que en 2017 será de 151 pies cuadrados.

70 por ciento de los ejecutivos fueron considerados en reuniones personales los más valiosos para una interacción inicial con el nuevo miembro de un equipo.

83 por ciento de los patrones utiliza el correo electrónico para involucrar a los empleados y fomentar la productividad; 75 por ciento utiliza el intranet de su compañía para lograrlo.

45 por ciento de los trabajadores estadounidenses utilizan sus dispositivos móviles durante el almuerzo; 44 por ciento lo utiliza antes de ir al trabajo.

38 por ciento de los empleados tiene una imagen negativa de los trabajadores que tienen escritorios desordenados.

15 por ciento de los empleados afirma que, si no hubiera consecuencias, le dirían a su jefe que necesitan una oportunidad para expresar sus ideas.

28 por ciento de individuos encuestados dijo que la principal distracción en el lugar de trabajo son las llamadas telefónicas; 23 por ciento culpó a los correos electrónicos.

1 de cada 7 de las comunicaciones enviadas por los gerentes son redundantes; la comunicación previa se transmitió utilizando una tecnología diferente.

La forma **Núm. 1** de evidencia en cualquier disputa legal laboral es... el correo electrónico.

44 por ciento de las veces se malinterpretan los correos electrónicos.

ción funcione. Es evidente que los gerentes no tienen mucho control sobre la forma en que el cliente se comunica, pero sí pueden influir en los otros dos componentes.

Una organización con una fuerte cultura de servicio valora de antemano el cuidado de los clientes, es decir, descubrir cuáles son sus necesidades, satisfacerlas y hacer un seguimiento para asegurarse de que sus requerimientos fueron debidamente cumplidos. Cada una de estas actividades implica comunicación, ya sea en persona, por teléfono, por correo electrónico o a través de otros canales. Asimismo, la comunicación forma parte de las estrategias específicas de servicio al cliente que exige la organización. Una de las estrategias

que emplean muchas organizaciones de servicios es la personalización. Por ejemplo, en los hoteles Ritz-Carlton, los clientes no sólo reciben una habitación y una cama limpias; los clientes que ya se han hospedado en uno de los hoteles e indicaron que ciertos artículos son importantes para ellos (como almohadas adicionales, chocolate caliente o cierta marca de champú), los encontrarán listos para su uso en la siguiente visita. La base de datos del hotel permite personalizar el servicio de acuerdo con las expectativas de los clientes. Asimismo, se pide a todos los empleados que transmitan la información relacionada con la prestación del servicio. Por ejemplo, si el encargado de una habitación escucha a los huéspedes hablando acerca de la celebración de un aniversario, se espera que transmita esa información para que se haga algo especial.⁵⁶ La comunicación juega un papel importante en la estrategia de personalización que utiliza el hotel con sus clientes.

La comunicación también es importante para el proveedor de servicios individual o el empleado de contacto. La calidad de la interacción personal entre cliente y empleado de contacto afecta la satisfacción del primero, especialmente cuando el servicio no cumple sus expectativas.⁵⁷ El personal de primera línea que participa en estos “encuentros de servicio críticos” suele ser el primero en escuchar u observar las fallas o anomalías en el servicio, y debe decidir *cómo* y *qué* debe comunicar en esos casos. La habilidad para escuchar de forma activa y comunicarse apropiadamente con el cliente determina, en gran medida si la situación se resuelve a satisfacción del cliente o si se sale de control. Otro aspecto importante de la comunicación para el proveedor individual de servicios consiste en asegurarse de contar con la información necesaria para tratar con los clientes de manera eficiente y eficaz. Si el proveedor de servicios carece de dicha información, será necesario diseñar mecanismos para obtenerla con rapidez y facilidad.⁵⁸

Obtención de información de los empleados

Recientemente Nokia creó un buzón en intranet, conocido como Blog-Hub, y lo puso a la disposición de los empleados que publican blogs en todo el mundo. En este buzón los empleados se han quejado de su patrón, y en lugar de cerrarlo, los gerentes de Nokia prefieren que “se desahoguen”. Ellos consideran que el crecimiento y el éxito de Nokia pueden atribuirse a una “historia en la que se ha alentado a los empleados a decir lo que piensan, con la esperanza de que se produzcan ideas inteligentes”.⁵⁹

En el desafiante entorno actual, las compañías necesitan obtener información de sus empleados. ¿Alguna vez trabajó en un lugar donde había un buzón de sugerencias para la fuerza laboral? Esta costumbre —ahora casi erradicada— funcionaba así: cuando a un empleado se le ocurría una idea novedosa (como alguna forma de reducir los costos, mejorar el tiempo de entrega, etcétera), la escribía en un papel y depositaba éste en el buzón de sugerencias para que un ejecutivo lo leyera; el problema era que podían pasar meses hasta que alguien decidía vaciarlo. La gente de negocios solía hacer bromas acerca del buzón de sugerencias, y los caricaturistas basaron muchos de sus mejores cartones en la futilidad que se le daba a ese medio de comunicación. Por desgracia, esta actitud hacia los buzones de sugerencias persiste en muchas organizaciones, y no debería ser así. En la actualidad los gerentes hacen negocios en un mundo en el que no se pueden dar el lujo de ignorar este tipo de información potencialmente valiosa. En la figura 16-5 se presentan algunas sugerencias para hacer saber a los empleados que sus opiniones son importantes.



Las hermanas Jenny Briones (izquierda) y Lisa De Bono (derecha) valoran las opiniones y las ideas de sus empleados. Ellas, junto con su madre, son propietarias y operadoras de nueve restaurantes McDonald's. La comunicación juega un papel importante en el crecimiento y en el éxito del negocio familiar. Jenny y Lisa inspiran confianza y respeto a sus gerentes, empleados y clientes al visitar con frecuencia los restaurantes y animarlos a expresar sus opiniones y a compartir la información que ayude a mejorar su negocio. En esta fotografía piden retroalimentación a una de sus gerentes acerca de un nuevo plan de incentivos para el personal de su restaurante.

Fuente: ZUMA Press/Newscom

- *Organice reuniones generales* para compartir información y pedir opiniones.
- *Proporcione información* acerca de lo que está ocurriendo, tanto lo bueno como lo malo.
- *Invierta en capacitación* para que los empleados vean el impacto que esto tiene en la experiencia del consumidor.
- *Analice el problema en conjunto* con sus empleados.
- *Ofrezca facilidades* para que los empleados den su opinión, proporcionándoles diferentes medios para hacerlo (en línea, a través de un buzón de sugerencias, mediante tarjetas preimpresas, etcétera).

Figura 16-5

Cómo hacerles saber a los empleados que sus opiniones son importantes

Comunicación ética

En la actualidad es particularmente importante que los esfuerzos de comunicación de una compañía sean éticos. La **comunicación ética** “incluye toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos, y no encubre engaño alguno”.⁶⁰ Por otro lado, la comunicación que carece de ética suele distorsionar la verdad o manipular al público. ¿Cuáles son algunas de las formas en que las compañías ejercen una comunicación no ética? Una de ellas estriba en omitir información esencial. Por ejemplo, no informar a los empleados que una fusión inminente provocará que algunos de ellos pierdan su trabajo es una falta de ética. También lo es el plagio, que consiste en “presentar como propio el discurso o cualquier otro producto creativo desarrollado por alguien más”;⁶¹ tergiversar de forma selectiva, falsear cifras, distorsionar la información visual, no respetar la privacidad o quebrantar las normas de seguridad que buscan proteger la información. Por ejemplo, aunque la compañía British Petroleum trató de comunicarse en forma abierta y veraz respecto del derrame de petróleo ocurrido en la costa del golfo durante el verano de 2010, el público consideró que gran parte de la comunicación de la compañía incluía elementos antiéticos.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para fomentar la comunicación ética? Una forma de lograrlo consiste en “establecer lineamientos claros para una conducta ética, incluyendo una comunicación ética en los negocios”.⁶² En una encuesta global realizada por la International Association of Business Communicators, 70 por ciento de los profesionales de la comunicación que fueron consultados afirmaron que sus compañías definen con claridad lo que consideran un comportamiento ético y antiético”.⁶³ Si no se cuenta con lineamientos claros, es importante plantear las siguientes preguntas:

- ¿La situación se definió con imparcialidad y exactitud?
- ¿Cuál es la intención de comunicar este mensaje?
- ¿Cómo se verán impactadas por el mensaje las personas involucradas en su contenido o las que lo reciban?
- ¿El mensaje ayuda a lograr el mayor bien posible y, al mismo tiempo, minimiza los daños posibles?
- ¿Lo que en este momento parece una decisión ética seguirá siéndolo en el futuro?
- ¿Qué tan cómodo se siente respecto de su esfuerzo de comunicación? ¿Qué pensaría acerca del mismo alguien a quien usted admira?⁶⁴

Recuerde que, como gerente, tiene la responsabilidad de analizar detenidamente sus opciones de comunicación, así como las consecuencias de las mismas. Si siempre actúa con estos dos aspectos en mente, es probable que practique una comunicación ética.

comunicación ética

Comunicación que incluye toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos, y no busca encubrir engaño alguno.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

16.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir la naturaleza y función de la comunicación.

La comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. La comunicación interpersonal es aquella que ocurre entre dos o más personas. La comunicación organizacional incluye todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización.

Entre las funciones que desempeña la comunicación están: controlar la conducta de los empleados, motivar a los trabajadores, ofrecer formas de expresar emocionalmente los sentimientos y satisfacer las necesidades sociales, y proporcionar información.

16.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar los distintos métodos de comunicación interpersonal.

El proceso de comunicación consta de siete elementos. En primer lugar, el *emisor* tiene un mensaje; el mensaje es un propósito a ser comunicado. La *codificación* convierte el mensaje en símbolos. El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. La *decodificación* ocurre cuando el receptor traduce el mensaje decodificado a su forma original. Por último, se presenta la *retroalimentación*.

Los gerentes pueden evaluar los distintos métodos de comunicación según su nivel de retroalimentación, capacidad de complejidad, potencial de difusión, confidencialidad, facilidad de codificación, facilidad de decodificación, restricciones de tiempo y espacio, costo, calidez interpersonal, formalidad, facilidad de interpretación y oportunidad.

Algunos métodos son la comunicación cara a cara, por teléfono, en reuniones grupales, a través de presentaciones formales, mediante memorandos, por correo tradicional, fax, publicaciones de los empleados, tableros de noticias, otras publicaciones de la compañía, cintas de audio y video, líneas de asistencia telefónica, correo electrónico, conferencias por computadora, correo de voz, teleconferencias y videoconferencias.

16.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Identificar las barreras que obstaculizan la comunicación interpersonal efectiva, y saber cómo superarlas.

Algunas de las barreras que obstaculizan la comunicación efectiva son el filtrado, las emociones, la sobrecarga de información, las actitudes defensivas, el idioma y la cultura nacional.

Los gerentes pueden superar estas barreras utilizando retroalimentación, simplificando el lenguaje, escuchando de forma activa, conteniendo las emociones, y observando las señales no verbales.

16.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar la manera en que la comunicación puede fluir de forma más eficaz en las organizaciones.

La comunicación formal es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización. La comunicación informal no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

En una compañía, la comunicación puede fluir de manera descendente, ascendente, lateral y transversal.

Las tres redes de comunicación más comunes son la red en cadena, donde la comunicación fluye de acuerdo con la cadena de mando formal; la red de rueda, donde la comunicación fluye entre un líder fuerte y claramente identificable y el resto de los miembros de un equipo; y la red de todos los canales, donde la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo.

Los gerentes deben manejar los rumores como una red importante de información. Las consecuencias negativas de los rumores podrían minimizarse mediante una comunicación abierta, plena y honesta con los empleados.

El diseño del lugar de trabajo también influye en la comunicación organizacional. Ese diseño debería apoyar cuatro tipos de trabajo de los empleados: el trabajo enfocado, la colaboración, el aprendizaje y la socialización. Se debe tomar en cuenta la comunicación en cada uno de estos casos.

16.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir cómo se ven afectadas la comunicación gerencial y la organización por tecnología.

La tecnología ha cambiado de manera radical la forma en que se comunican los miembros de la organización, porque aumenta la capacidad del gerente para vigilar el desempeño; proporciona a los empleados información más completa para tomar decisiones más rápidas; ha brindado a los empleados mayores oportunidades para colaborar y compartir información; y ha permitido que se pueda localizar a las personas en cualquier momento y en cualquier lugar.

Las TI afectan a las organizaciones al influir en la manera en que sus miembros se comunican, comparten información y hacen su trabajo.

16.6 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos a la comunicación.

Los dos desafíos principales por lo que se refiere al manejo de la comunicación en un mundo dominado por Internet son los aspectos legales y de seguridad, y la falta de interacción personal.

Las organizaciones pueden administrar el conocimiento al permitir que los empleados se comuniquen y compartan sus conocimientos con mayor facilidad, lo que a su vez ayudará a que aprendan formas de realizar su trabajo con mayor efectividad y eficacia. Un mecanismo para lograr lo anterior son las bases de datos de información en línea, y otra es la creación de comunidades de práctica.

La comunicación con los clientes es un aspecto gerencial importante, ya que *lo que se comunica y cómo se comunica* son aspectos que podrían afectar de manera significativa qué tan satisfecho se siente un cliente con el servicio y qué tan probable es que vuelva a hacer negocios con la organización.

Es importante que las organizaciones obtengan las opiniones de sus empleados. Esta información potencialmente valiosa no debe ser ignorada.

Finalmente, las actividades de comunicación de la compañía deben realizarse con ética. Una comunicación ética podría fomentarse por medio de lineamientos claros y mediante la formulación de preguntas que obligan al comunicador a analizar detenidamente sus opciones de comunicación, así como las consecuencias de esas alternativas.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS ★

1. Defina la comunicación, la comunicación interpersonal y la comunicación organizacional. ¿Por qué decimos que una comunicación eficaz no implica necesariamente estar de acuerdo con el contenido de la misma?
2. ¿Cuáles son las funciones de la comunicación?
3. Explique los componentes del proceso de comunicación.
4. ¿Cuáles son los distintos métodos de comunicación que pueden utilizar los gerentes? ¿Qué criterios podrían usar los gerentes para evaluar esos métodos de comunicación?
5. Compare la comunicación formal con la informal.
6. Explique el flujo de la comunicación, las tres redes de comunicación comunes, y la forma en que los gerentes deberían manejar los rumores.
7. Analice los cinco desafíos de la comunicación contemporánea que enfrentan los gerentes.
8. ¿Qué cree que sea más importante para un gerente: hablar con precisión o escuchar de forma activa? ¿Por qué?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO ★

Los sitios web de redes sociales pueden ser divertidos. Estar en contacto con viejos amigos o familiares es uno de los placeres de unirse a estas redes. Sin embargo, ¿qué ocurre cuando los colegas o incluso el propio jefe quieren ser sus

“amigos”? Los expertos dicen que se debe proceder con precaución.⁶⁵ ¿Qué piensa usted? ¿Sería adecuado proporcionar “una ventana hacia su vida personal” a individuos que conoce en el ámbito profesional?

DESARROLLE SUS HABILIDADES para escuchar de forma activa

Acerca de la habilidad

La escucha activa requiere que uno se concentre en lo que está oyendo. No sólo consiste en oír las palabras; por el contrario, involucra un esfuerzo concertado para entender e interpretar el mensaje del emisor.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Establezca contacto visual.* ¿Cómo se siente cuando alguien no lo mira mientras está hablando? Si es como la mayoría de las personas, tal vez interprete esta conducta como distanciamiento o desinterés. Al hacer contacto visual con el emisor, se enfoca la atención, disminuye la probabilidad de distraerse y el emisor se siente motivado.
2. *Haga movimientos de afirmación y expresiones faciales apropiadas.* La persona que escucha de forma efectiva muestra interés en lo que se expresa por medio de las señales no verbales. Los movimientos de afirmación con la cabeza y las expresiones faciales apropiadas, junto con un buen contacto visual, le indican al emisor que está siendo escuchado.
3. *Evite actos de distracción o gestos que sugieran aburrimiento.* Además de mostrar interés, evite acciones que sugieran que su mente está en otra parte. Al escuchar no mire su reloj, ordene papeles, juegue con su lápiz ni realice acciones distractoras similares. Los gestos hacen que el emisor perciba que usted está aburrido o desinteresado, o bien que no está completamente atento.
4. *Haga preguntas.* El individuo que escucha de forma crítica analiza lo que oye y hace preguntas. Esta conducta permite hacer aclaraciones, garantiza la comprensión y le indica al emisor que usted está escuchando.
5. *Parafrasee lo que se dijo.* La persona que escucha de forma efectiva utiliza frases como “Te escuché decir que...” o “¿Quieres decir que...?” La parafrasis es una excelente forma de control que sirve para verificar si está escuchando con atención y si escuchó con exactitud.
6. *Evite interrumpir al emisor.* Deje que el emisor complete sus ideas antes de tratar de responder. No trate de adivinar hacia dónde van los pensamientos del emisor. Cuando termine de hablar, lo sabrá.
7. *Permanezca motivado para escuchar.* Casi todos preferimos expresar nuestras ideas que escuchar lo que dicen los demás. Tal vez hablar sea más divertido y el silencio puede ser incómodo, pero no se puede hablar y escuchar al mismo tiempo. La persona que escucha de manera efectiva reconoce este hecho y no habla en exceso.
8. *Haga transiciones paulatinas entre los papeles del que habla y el que escucha.* El individuo que escucha de manera efectiva hace transiciones paulatinas cuando pasa de hablar a escuchar y a la inversa. Desde la perspectiva de la escucha, esto implica concentrarse en lo que el emisor quiere decir y tratar de evitar pensar en lo que va a decir tan pronto como tengan oportunidad.

Práctica de la habilidad

Pida a un amigo que le cuente cómo le fue durante el día, y escúchelo sin interrumpirlo. Cuando su amigo termine de hablar, haga dos o tres preguntas si necesita aclarar algo o conocer más detalles. Escuche con atención las respuestas. Ahora haga un resumen de cómo pasó su amigo el día y no utilice más de cinco oraciones. ¿Cómo le fue? Pídale a su amigo que califique la exactitud de su parafrasis (y evite interrumpirlo).

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Todos hemos visto y nos hemos reído con los videos excéntricos que se encuentran en YouTube y en otros sitios web de videos. Sin embargo, ¿podríamos utilizar el video en línea con propósitos laborales?⁶⁶ ¿Qué usos cree que podría dar al video en línea en el trabajo?

Formen equipos de dos o tres estudiantes. La tarea de su equipo consistirá en analizar estos aspectos. Respondan las preguntas y prepárense para compartir sus respuestas con el resto de la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Investigue las características de un buen comunicador. Con estas características en mente, practique sus habilidades de comunicación (tanto en el papel de emisor como en el de receptor).
- Observe detenidamente, a lo largo de un día, cuáles son los tipos de comunicación que utiliza (vea la figura 16-2, donde se presenta una lista de ellos). ¿Cuál utiliza más? ¿Cuál utiliza menos? ¿Los métodos de comunicación que eligió fueron efectivos? ¿Por qué? ¿Podrían mejorarse? ¿Cómo?
- Observe detenidamente, a lo largo de un día, cuáles son los tipos de comunicación no verbal que utilizan otras personas. ¿Qué tipos observó? ¿La comunicación no verbal era siempre consistente con la comunicación verbal? Descríbalos.
- Investigue nuevos tipos de dispositivos de TI. Haga un informe donde describa esos dispositivos (al menos tres) y las aplicaciones que podrían darles los empleados y las organizaciones. Asegúrese de abordar tanto los aspectos positivos como los negativos.

- Pida a cinco gerentes diferentes su consejo para ser un buen comunicador. Anote en forma de lista la información que obtenga, y prepárese para compartir sus hallazgos con el resto de la clase.
- Lecturas sugeridas por los autores: Phillip G. Clampitt, *Communication for Managerial Effectiveness*, 4a. ed. (Sage Publications, 2009); John Baldoni, *Great Communication Secrets of Great Leaders* (McGraw-Hill, 2003); Robert Mai y Alan Akerson, *The Leader as Communicator* (AMACOM, 2003); Boyd Clarke, *The Leader's Voice: How Communication Can Inspire Action and Get Results!* (Select Books, 2002); Jo-Ellan Dimitrus y Mark Mazarella, *Reading People* (Random House, 1998).
- Encueste a 10 trabajadores de oficina y pregúnteles: (1) el número de mensajes de correo electrónico promedio que reciben todos los días; (2) cuántas veces al día revisan su correo electrónico; y (3) si creen que prohibir los mensajes de correo electrónico durante un día a la semana sería una buena idea y por qué. Reúna esta información en un informe.
- Elija uno de los cinco temas que se estudiaron en la sección “Temas relativos a la comunicación en las organizaciones actuales” y haga una investigación más profunda. Integre sus hallazgos en una lista y prepárese para discutirlos en clase. ¡Asegúrese de citar las fuentes!
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

1 Prohibición del correo electrónico



Debido a que considera que la mayoría de los mensajes internos de correo electrónico que se intercambian los empleados constituyen una pérdida de tiempo, y al hecho de que desea trabajar con las herramientas que está utilizando la nueva generación, Thierry Breton, director general de Atos, prohibió los correos electrónicos internos y los reemplazó por herramientas de comunicación que incluyen redes sociales como Facebook, mensajes instantáneos y microblogs.

Fuente: Sipa, a través de AP Images

Se estima que el usuario corporativo promedio envía y recibe alrededor de 112 correos electrónicos todos los días.⁶⁷ Esto equivale a 14 correos electrónicos por hora, e incluso si la mitad de ellos no requieren mucho tiempo ni concentración, éste volumen de correspondencia podría resultar estresante y evitar que el tiempo se utilice de manera más productiva. ¿Es posible que la bandeja de entrada, originalmente diseñada para ahorrar tiempo, se haya convertido en una carga? En 2007 Jay Ellison, vicepresidente ejecutivo de U.S. Cellular (ahora retirado), prohibió el uso del correo electrónico los viernes. En el memorando que anunciaba el cambio a los empleados, les pidió que salieran y se reunieran con sus compañeros de trabajo en lugar de enviarles mensajes de correo electrónico. La instrucción no tuvo una buena recepción. Uno de los empleados lo enfrentó y dijo que Ellison no entendía cuánto trabajo debían hacer y cómo lo facilitaba el uso del correo electrónico. Sin embargo, con el tiempo los empleados se convencieron. Obligado

a utilizar el teléfono, un empleado se enteró de que un compañero de trabajo que creía que estaba al otro lado del país en realidad trabajaba al otro lado del pasillo. Hoy en día otros ejecutivos están descubriendo los beneficios de prohibir el correo electrónico.

Jessica Rovello, cofundadora y presidenta de Arkadium, una empresa que desarrolla juegos, describió el correo electrónico como “una forma de trastorno por déficit de atención en los negocios”. Descubrió que ella (y sus empleados) revisaban sus bandejas de entrada antes de realizar cualquier actividad laboral. Jessica decidió revisar sus mensajes sólo cuatro veces al día y desactivar su notificación de correos entrantes. Otro ejecutivo, Tim Fry, de Weber Shandwick, una empresa global de relaciones públicas, pasó un año preparando a sus empleados para “separarlos” de su sistema de correo electrónico. Su meta era reducir de forma drástica la cantidad de mensajes que sus empleados envían y reciben por esa vía. Su método inició con el sistema de comunicación interno de la compañía, el cual se convirtió en una red social interna con elementos de Facebook, software para trabajo grupal en colaboración y un tablero de noticias para los empleados. Y luego está Thierry Breton, director de la empresa de TI más grande de Europa, Atos. Breton anunció una “política de cero mensajes de correo electrónico”, los cuales serían reemplazados por un servicio más parecido a una combinación de Facebook y Twitter.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ★

1. ¿Qué piensa de esto? ¿Concuerda con la idea de que el correo electrónico puede ser inproductivo en el lugar de trabajo?
2. ¿Le sorprendió la cantidad de mensajes de correo electrónico que un empleado promedio recibe diariamente? ¿Cuáles son los desafíos implícitos en el manejo de este volumen de correspondencia? ¿Qué cantidad de correo electrónico recibe usted diariamente? ¿Esta cantidad ha aumentado? ¿Ha tenido que modificar sus hábitos al respecto?
3. ¿Qué piensa de la “sustitución” de correo electrónico que están utilizando algunos negocios, es decir, del mayor uso de una herramienta de redes sociales? ¿En qué aspectos podría ser mejor? ¿En qué aspectos podría ser peor?
4. ¿Qué implicaciones cree que tendría esta historia para los gerentes y para la comunicación?

CASO DE APLICACIÓN 2 Desastre de servicio

Cuando dos empleados de Domino's Pizza filmaron una broma repugnante que tuvo lugar en la cocina de uno de sus puntos de venta de Conover, Carolina del Norte, la compañía enfrentó de pronto una grave crisis de relaciones públicas.⁶⁸ El video, que terminó publicado en YouTube y en otros sitios, mostraba a un empleado de Domino's realizando actos sucios y vulgares mientras preparaba alimentos y uno de sus compañeros narraba la situación. Al día siguiente, más de un millón de personas disgustadas habían visto el video, y la polémica sobre la empresa se había disparado en Twitter y Google.

Domino's no tardó en darse cuenta de que las redes sociales son capaces de convertir en una verdadera crisis de marketing lo que al principio no son más que pequeños incidentes. Un vocero de la compañía dijo que Domino's no tenía idea de la filmación del video ni de su publicación en línea. Cuando la empresa se enteró de su existencia, los ejecutivos decidieron no responder de forma agresiva, esperando que la polémica se calmara. Sin embargo, no sabían que este tipo de videos pueden volverse virales con gran rapidez. El director de comercialización de una empresa de marketing de redes sociales dijo que las compañías cometen un error cuando suponen que un video negativo no se difundirá, porque el hecho es que eso es lo que suele ocurrir (como descubrió Domino's en este caso). En cuestión de unos cuantos días, la reputación de la compañía estaba afectada. La percepción que tenían los clientes de su calidad pasó de ser positiva a negativa. Un experto en marcas dijo que los videos que muestran lo que éste, incluso si los empleados nunca tuvieron la intención de vender los alimentos insalubres, pueden crear una situación en donde los clientes piensen dos veces antes de comprar el producto.

¿Y qué sucedió con los dos empleados? Aunque explicaron a los ejecutivos de Domino's que en realidad no entregaron los alimentos insalubres, fueron despedidos y acusados de cometer un delito. Asimismo, Domino's publicó en YouTube su propio video, donde el director general habla del incidente poco tiempo después de que éste ocurriera.



La lenta respuesta de la gerencia de Domino's Pizza ante la rápida diseminación del video publicado en YouTube y en otros sitios, donde estos dos ex empleados contaminaron los alimentos que estaban preparando, manchó la reputación de la compañía y cambió la percepción que tenían los clientes sobre la calidad de sus productos y servicios.

Fuente: *Splash News/Conover P.D./Newscom*

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ★

1. Más allá de su vulgaridad y del desagrado que provoca, ¿qué opina de esta situación desde la perspectiva de las comunicaciones gerenciales?
2. ¿Por qué cree que los ejecutivos de Domino's tomaron una actitud de esperar y ver? ¿Por qué se convirtió esta respuesta en un problema?
3. ¿De qué manera podrían otros restaurantes de Domino's Pizza prevenir este tipo de problema de comunicación?
4. ¿Incidentes como éste, y la posibilidad de que ocurran en cualquier lugar, en cualquier momento, implican que se debe prohibir el uso de cualquier forma de red social en los lugares de trabajo? ¿Cuáles son sus implicaciones para las políticas sobre la tecnología de la comunicación? Haga un análisis.