

CAPITULO 10

La comunicación rápida es clave en la excelencia del servicio a los clientes de todas las operaciones europeas de Arco Chemical Company. Los equipos de muchos departamentos utilizan la retroalimentación proveniente de encuestas a los clientes y visitas, para mejorar las respuestas a las necesidades de los clientes.

COMUNICACIÓN

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Las funciones de la comunicación

El proceso de la comunicación

Los fundamentos de la comunicación

En la práctica: comunicación eficaz con los empleados en las compañías importantes que están pasando por cambios drásticos

Temas actuales en la comunicación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Definir la *comunicación* y enlistar sus cuatro funciones.
- 2 Identificar los factores que afectan el uso de canales de comunicación informal.
- 3 Listar las barreras más comunes a la comunicación eficaz.
- 4 Describir un programa eficaz de comunicación en una organización que pasa por un cambio drástico.
- 5 Bosquejar los comportamientos relacionados con la atención eficaz y activa.
- 6 Contrastar el significado de la conversación para los hombres en comparación con las mujeres.
- 7 Describir los problemas que pueden presentarse en la comunicación transcultural.
- 8 Analizar cómo la tecnología está cambiando la comunicación organizacional.

*No dije que no lo dije. Yo dije que yo no dije que lo había dicho.
Quiero que esto quede muy claro.*
G. ROMNEY

¿Pueden unas cuantas palabras significar literalmente la deferencia entre la vida y la muerte? Así sucedió el 25 de enero de 1990. En esa fecha, una falla en la comunicación entre los pilotos del vuelo 52 de Avianca y los controladores de tráfico aéreo en el aeropuerto Kennedy de la ciudad de Nueva York dio por resultado el desplome del avión en que 73 personas perdieron la vida.¹

A las 7:40 p.m. de ese 25 de enero, el vuelo 52 estaba volando a velocidad de crucero a 37 000 pies sobre la costa sur del estado de Nueva Jersey. El avión tenía suficiente combustible casi para dos horas —un margen razonable, puesto que el avión estaba a menos de media hora de su aterrizaje—. Luego comenzó una serie de demoras. Primero, a las 8:00 p.m., los controladores de Kennedy avisaron al vuelo 52 que tendría que volar en círculos durante algún tiempo a causa del fuerte tráfico. A las 8:45, el copiloto de Avianca avisó al aeropuerto Kennedy que “andaban bajos de combustible”. El controlador de Kennedy respondió al mensaje, pero no se le ordenó que aterrizara el avión sino hasta las 9:24. Mientras tanto, la tripulación de Avianca no transmitió información a Kennedy de que era inminente una emergencia; sin embargo, la tripulación de la cabina habló entre sí preocupada porque el combustible se agotaba.

No se llevó a cabo el primer intento del vuelo 52 de aterrizar a las 9:24. El avión había llegado a volar demasiado bajo, y la mala visibilidad hacía muy inseguro un buen aterrizaje. Cuando los controladores de Kennedy dieron nuevas instrucciones al piloto del vuelo 52 para un segundo intento de aterrizaje, la tripulación nuevamente indicó que tenían poco combustible. Pero el piloto dijo a los controladores que el nuevo trayecto de vuelo estaba ‘O.K.’. A las 9:32, dos de los motores del vuelo 52 perdieron potencia. Un minuto después, los otros dos motores se apagaron. El avión, ya sin combustible, se estrelló en Long Island a las 9:34 p.m.

Cuando los investigadores revisaron las cintas de la cabina y hablaron con los controladores involucrados, supieron que una falla en la comunicación había

ocasionado esta tragedia. Un examen más detallado de los sucesos de esa noche ayudó a explicar por qué ni se transmitió con claridad un mensaje sencillo, ni se recibió adecuadamente.

En primer lugar, los pilotos reiteraron que ‘andaban bajos de combustible’. Los controladores del tráfico dijeron a los investigadores que es bastante común que los pilotos utilicen esta frase. En tiempos de demora, los controladores suponen que todos los aviones tienen problemas con el combustible. Sin embargo, si los pilotos hubieran utilizado las palabras “emergencia de combustible”, los controladores se hubieran visto obligados a dar preferencia al jet sobre todos los demás y ordenarle que aterrizara lo más pronto posible. Como señaló un controlador, si un piloto “declara una emergencia, se echan por la borda todas las reglas y llevamos a la persona al aeropuerto tan rápidamente como sea posible”. Por desgracia, los pilotos del vuelo 52 nunca utilizaron la palabra *emergencia*, de manera que el personal de Kennedy nunca comprendió la verdadera naturaleza del problema de los pilotos.

En segundo lugar, el tono Oral de los pilotos del vuelo 52 nunca transmitió la gravedad o urgencia del problema del combustible a los controladores del tráfico aéreo. Muchos de estos controladores están capacitados para fijarse en las sutilezas de tono de la voz de un piloto en estas condiciones. En tanto que la tripulación del vuelo 52 expresaba bastante preocupación acerca del problema cuando hablaba entre sí, su tono de voz al comunicarse con Kennedy era tranquilo y profesional.

Por último, la cultura y las tradiciones de pilotos y autoridades de aeropuertos pueden haber hecho que el piloto del vuelo 52 estuviera renuente a declarar una emergencia. En casos como éste, están en juego la habilidad y el orgullo del piloto. Si el piloto declara una emergencia, tendrá que realizar después muchos trámites burocráticos. Además, si se encuentra que el piloto resulta culpable de negligencia por calcular mal el combustible necesario para un vuelo, la Administración Federal de Aviación puede suspenderle la licencia. Estos reforzadores negativos desalientan fuertemente a los pilotos a declarar una emergencia.

La tragedia del vuelo 52 de Avianca muestra la importancia de una buena comunicación para la eficacia de cualquier grupo u organización. De hecho, la investigación indica que la mala comunicación es probablemente la fuente de conflictos interpersonales que se cita con mayor frecuencia.² Puesto que los individuos pasan casi el 70% de tiempo despiertos comunicándose — escribiendo, leyendo, hablando, escuchando—, parece razonable llegar a la conclusión de que una de las fuerzas que más inhiben el desempeño exitoso de los grupos es una falta de comunicación eficaz.

Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se pueden transmitir información e ideas. Sin embargo, la comunicación es algo más que sólo compartir significados. También se debe comprender. En un grupo donde un miembro habla sólo alemán y los otros no conocen el idioma, no se comprenderá plenamente a dicho individuo. Por

tanto, la **comunicación** debe incluir tanto la *transferencia* como la *comprensión del significado*.

comunicación
La transferencia y comprensión del significado.

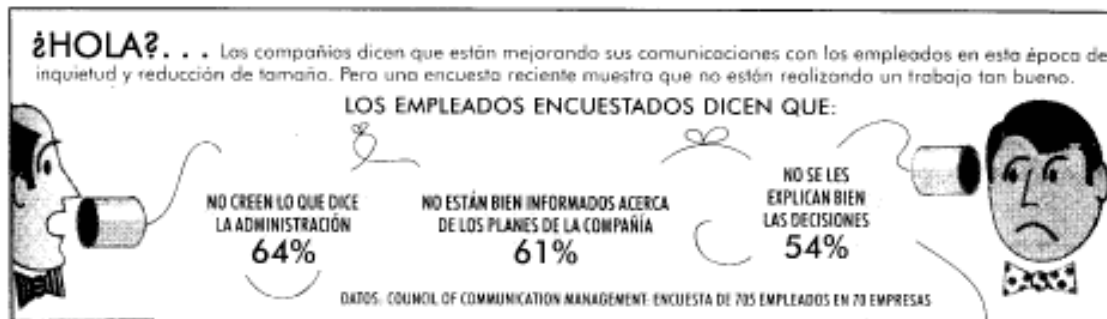


Figura 10-1

Fuente: Business Week, 16 de mayo de 1994, p. 8. Reimpreso con permiso especial ©. Derechos reservados 1994 por McGraw-Hill, Inc.

Por muy buena que sea una idea, no servirá a menos que se transmita y pueda ser comprendida por otras personas. Si hubiera algo como una comunicación perfecta, ésta existiría cuando una idea o un pensamiento se transmite de tal forma que el cuadro mental que percibe el receptor es exactamente el mismo que el que tuvo el emisor. Aunque esto es sencillo en teoría, en la práctica nunca se logra una comunicación perfecta, por razones que ampliaremos posteriormente.

Antes de hacer demasiadas generalizaciones respecto de la comunicación y los problemas en la comunicación eficaz, necesitamos repasar brevemente las funciones que desempeña ésta y describir su proceso.

- Una idea, no importa lo grandiosa que sea, es inútil a menos que se pueda transmitir y la comprendan otras personas.

θ Las funciones de la comunicación

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización control, motivación, expresión emocional e información.³

Los fundadores de Home Depot mantienen informados e inspirados a los empleados durante las emisiones en vivo de los "Breakfast with Bernie & Arthur". Durante ellos, el director ejecutivo Bernard Marcus (que aparece en la foto) y el presidente Arthur Blank hablan directamente con todos los empleados, informándoles de los avances, compartiendo los resultados de las ventas y utilidades y contestando preguntas formuladas por vía telefónica. La cultura de Home Depot se basa en la comunicación abierta, cara a cara. Markus y Blank pasan hasta el 40% de su tiempo en las tiendas hablando con los empleados, a los que estimulan para expresar diferencias de opinión sin temor a ser despedidos o bajados de categoría.

La comunicación actúa para *controlar* el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Por ejemplo, cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, que sigan la descripción de su puesto, o que cumplan con las políticas de la empresa, la

comunicación está desempeñando una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo gastan bromas o acosan a un miembro que produce demasiado (y hace que se vea mal el resto del grupo), se están comunicando informalmente con el miembro y controlando su comportamiento.

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. Vimos esto en funcionamiento cuando revisamos las teorías de fijación de metas y reforzamiento en el capítulo 6. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado: todo esto estimula la motivación y requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debe verse como más importante que las restantes. Para que los grupos se desempeñen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Uno puede suponer que casi cualquier interacción de comunicaciones que tiene lugar en un grupo u organización, desempeña una o más de estas cuatro funciones.

θ El proceso de la comunicación

Se puede considerar la comunicación como un proceso o flujo. Los problemas en la comunicación ocurren cuando hay desviaciones o bloqueos en ese flujo. En esta sección describiremos el proceso en términos de un modelo de comunicación, consideraremos cómo las distorsiones pueden interrumpir el proceso e introducir el concepto de temor como otra probable causa de interrupción.

Un modelo de comunicación

Antes de que pueda tener lugar la comunicación se necesita un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Tiene lugar entre una fuente (el emisor) y un receptor. Se codifica el mensaje (convertido en símbolos) y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.⁴

La figura 10-2 muestra el proceso de comunicación. Este modelo está compuesto de siete partes: (1) la fuente de comunicación; (2) la codificación; (3) el mensaje; (4) el canal; (5) la decodificación; (6) el receptor; y (7) la retroalimentación.

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Se han descrito cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado: habilidad, actitudes, conocimientos y el sistema sociocultural.

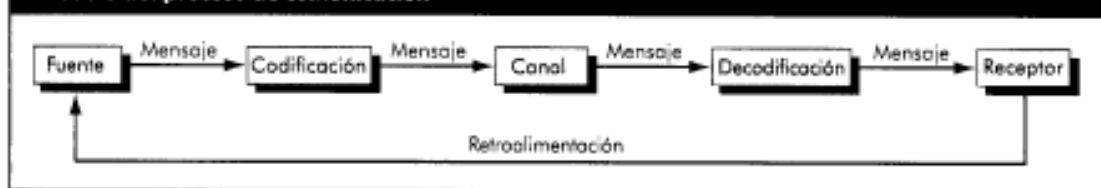
proceso de comunicación

Pasos entre una fuente y un receptor que resultan de la transferencia y comprensión del significado.

codificación

Convertir un mensaje de comunicación en una forma simbólica.

Figura 10-2
El modelo del proceso de comunicación



Mi éxito al comunicarme con usted depende de mis habilidades de escritor; si los autores de libros de texto carecen de las habilidades necesarias para escribir, sus mensajes no llegarán a los estudiantes en la forma deseada. El éxito total en la comunicación personal incluye también las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar. Como lo analizamos en el capítulo 5, nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento. Tenemos ideas preconcebidas sobre numerosos tópicos, y nuestras comunicaciones se ven afectadas por estas actitudes. Además, nos vemos limitados en nuestras actividades de comunicación por el grado de conocimiento que tenemos del tópico específico. No podemos comunicar lo que no sabemos, y si nuestros conocimientos fueran demasiado extensos, es probable que nuestro receptor no comprenda nuestro mensaje. Es claro que la cantidad de conocimiento que la fuente tiene sobre el tema afectará el mensaje que desea transmitir. Y, por último, así como las actitudes influyen en nuestro comportamiento, también influye la posición que adoptemos en el sistema sociocultural en el que vivimos. Las creencias y valores del lector, todos parte de su cultura, actúan para influirlo como fuente de comunicación.

El **mensaje** es el producto físico real de la codificación de la fuente. “Cuando hablamos, lo que decimos es el mensaje. Cuando escribimos, lo escrito es el mensaje. Cuando pintamos, el cuadro es el mensaje. Cuando gesticulamos, cuando movemos nuestros brazos, lo que expresamos con nuestras caras, eso es el mensaje.”⁵ Nuestro mensaje se ve afectado por el código o grupo de símbolos que utilizamos para transmitir el significado, el contenido del mensaje en sí, y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto los códigos como el contenido.

mensaje

Lo que se comunica.

El **canal** es el medio por el cual viaja el mensaje. Es seleccionado por la fuente, que debe determinar qué canal es formal y cuál es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros. En un esquema tradicional, los canales formales siguen la estructura de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

canal

Medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación.

El receptor es aquel a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que se pueda recibir el mensaje, sus símbolos deben traducirse a una forma que sea comprensible para el receptor. Ésta es la **decodificación** del mensaje. Así como el codificador se vio limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural, el receptor se ve igualmente restringido. Así como la fuente debe tener la capacidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la capacidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar. Los conocimientos, actitudes y antecedentes culturales influyen en la capacidad de recepción de uno, así como lo hacen en la capacidad de emisión.

decodificación

Volver a traducir de manera inteligible el mensaje de comunicación del emisor.

El último eslabón en el proceso de comunicación es un **ciclo de retroalimentación**. “Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que ha codificado, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, tenemos la retroalimentación.”⁶ La retroalimentación es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir nuestro mensaje como había sido nuestra intención original. Determina si se ha logrado su comprensión.

ciclo de retroalimentación

Eslabón final en el proceso de comunicación; pone el mensaje de vuelta en el sistema como control para evitar malentendidos.

Fuentes de distorsión

Por desgracia, la mayoría de los siete componentes en el modelo del proceso tienen la capacidad de crear distorsiones y, por tanto, inciden sobre la meta de comunicarse perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje que es decodificado por el receptor, rara vez es el mensaje exacto que había intentado transmitir el emisor.

Si la codificación se hace en forma descuidada, se habrá distorsionado el mensaje decodificado por el emisor. El mismo mensaje también puede ocasionar distorsiones. La selección pobre de símbolos y la confusión en el contenido del mensaje son frecuentes áreas de problemas. Desde luego, el canal puede distorsionar una comunicación si se elige en forma inadecuada, o si tiene un alto nivel de ruido. El receptor representa la última fuente potencial de distorsiones. Sus prejuicios, conocimientos, capacidad perceptual, límite de atención y cuidado al decodificar son factores que pueden dar como resultado una interpretación diferente de lo que pensaba el emisor.

Temor en la comunicación

temor en la comunicación

Tensión y ansiedad indebidas para comunicación oral o escrita, a ambas

Otro obstáculo importante en la comunicación eficaz es que algunas personas — aproximadamente entre el 5 y 20 por ciento de la población⁷ — experimentan un **temor** o ansiedad que debilita la **comunicación**. Aunque mucha gente teme hablar frente a un grupo, el temor en la comunicación es un problema más serio porque afecta toda una categoría de técnicas de la comunicación. Las personas que lo sufren experimentan una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación oral, comunicación por escrito, o ambas.⁸ Por ejemplo, los que temen a la comunicación oral pueden encontrar muy difícil hablar con otras personas cara a cara, o experimentan una intensa ansiedad al tener que utilizar el teléfono. Como resultado, pueden valerse de memoranda o cartas para transmitir mensajes cuando una llamada telefónica no sólo sería más rápida, sino más apropiada.

Los estudios muestran que los que temen a la comunicación oral evitan situaciones que les exijan participar en comunicaciones de esta naturaleza.⁹ Debemos esperar que haya cierta autoselección en los trabajos, de manera que estos individuos no acepten puestos como el de maestro, donde la comunicación oral es un requisito indispensable.¹⁰ Pero casi todos los puestos exigen cierta comunicación oral. Y de mayor preocupación es la evidencia que los que tienen gran temor de la comunicación oral, distorsionan las exigencias de comunicación de sus puestos a fin de minimizar la necesidad de ésta¹¹ Así que necesitamos estar conscientes de que hay muchas personas en las organizaciones que limitan mucho su comunicación oral, y racionalizan esta práctica diciéndose a sí mismos que no se necesita más comunicación para que puedan desempeñar su puesto con eficacia.

θ *Los fundamentos de la comunicación*

Un conocimiento práctico de la comunicación requiere la comprensión básica de algunos conceptos fundamentales. En esta sección revisaremos esos conceptos. De manera específica, veremos los patrones de flujo de la comunicación, compararemos las redes formales e informales de comunicación, describiremos la importancia de la comunicación no verbal, consideraremos la forma como los individuos seleccionan los canales de comunicación y resumiremos las principales barreras a la comunicación eficaz.

Dirección de la comunicación

La comunicación puede fluir vertical o lateralmente. La dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendente y ascendente.¹²

DESCENDENTE La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es una comunicación descendente.

Cuando pensamos en los administradores que se comunican con sus subordinados, generalmente lo hacemos en el patrón descendente. Los líderes de grupo y administradores lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Pero la comunicación descendente no necesita ser oral o un contacto cara a cara. Cuando la administración envía cartas a los hogares de los empleados para avisarles de la nueva política de permisos por motivos de enfermedad en la organización, está utilizando la comunicación descendente.

ASCENDENTE La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Los administradores también confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo pueden mejorarse ciertos aspectos.

Algunos ejemplos organizacionales de la comunicación ascendente son los reportes de desempeño preparados por los niveles inferiores para su revisión por la administración media y superior, buzones de sugerencias, encuestas sobre la actitud de los empleados, procedimientos de queja, conversaciones superior-subordinado y sesiones informales de quejas donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su jefe o con los representantes de la administración superior.

Por ejemplo, Federal Express se enorgullece de su programa computarizado de comunicación ascendente.³ Sus 68 000 empleados terminan anualmente encuestas de ambiente y revisiones de la administración. Se citó este programa como una fuerza clave en la administración de recursos humanos por los jurados del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige cuando Federal Express obtuvo ese honor.

LATERAL Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral.

¿Por qué hay necesidad de tener comunicaciones horizontales si son eficaces las comunicaciones verticales de un grupo u organización? La respuesta es que las comunicaciones horizontales frecuentemente son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales se establecen formalmente. Con frecuencia se crean informalmente para hacer circuitos más cortos que los de la jerarquía vertical y facilitar la acción. De esta manera las comunicaciones laterales, desde el punto de vista de la administración, pueden ser buenas o malas. Puesto que una estricta adhesión a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficaz y precisa de información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero también pueden crear conflictos disfuncionales cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros brincan o prescinden de sus superiores para conseguir que se hagan las cosas, o cuando los jefes se dan cuenta de que se han tomado decisiones o acciones sin su conocimiento.

Los administradores superiores de Reliable Cartago Company buscan de manera activa la retroalimentación de los empleados. Distribuyen un cuestionario a sus 117 empleados, preguntándoles sus puntos de vista sobre sueldos, prestaciones, políticas y ambiente de trabajo de la compañía. Una vez al mes, el vicepresidente ejecutivo John Mooney (a la derecha) se pone un uniforme y se pasa el día con un chofer, escuchando los problemas, quejas e ideas para el mejoramiento. Reliable presta atención a los detalles más pequeños en la mente de los empleados. El presidente George Enguita (centro) dice: “Se tienen que escuchar esas cosas pequeñas.”

Las redes formales en comparación con las redes informales

redes de comunicación

Canales por los cuales fluye la comunicación.

redes formales

Comunicaciones relacionadas con las tareas que sigue la línea de mando.

red informal

Información indirecta obtenida mediante el rumor.

Las redes de comunicación definen los canales por los que la información fluye. Tales canales son de una o dos variedades — formales o informales—. Las **redes** formales suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas. En contraste, la red informal — mejor conocida como rumor — está libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas.

REDES FORMALES DE GRUPOS PEQUEÑOS La figura 10-3 muestra tres redes comunes de grupos pequeños: la cadena, la rueda y la de todo canal. La cadena sigue rigidamente las líneas formales de mando. La rueda confía en que el líder actúe como el conducto central para todas las comunicaciones del grupo. La red todo canal permite que los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí.

Como lo muestra la tabla 10-1, la eficacia de cada red depende de la variable dependiente con la que uno está preocupado. Por ejemplo, la estructura de rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todo canal es mejor si uno está preocupado por lograr una mejor satisfacción de los miembros, y la línea es mejor si la precisión es lo más importante. De manera que la tabla 10-1 nos lleva a la conclusión de que no hay una

sola red que sea mejor para todas las ocasiones.

LA RED INFORMAL El análisis anterior de las redes enfatizó los patrones formales de comunicación, pero el sistema formal no es el único sistema de comunicación en un grupo o entre varios. Ahora prestemos atención al sistema informal, donde la información fluye a lo largo de medios extraoficiales y los rumores pueden florecer.

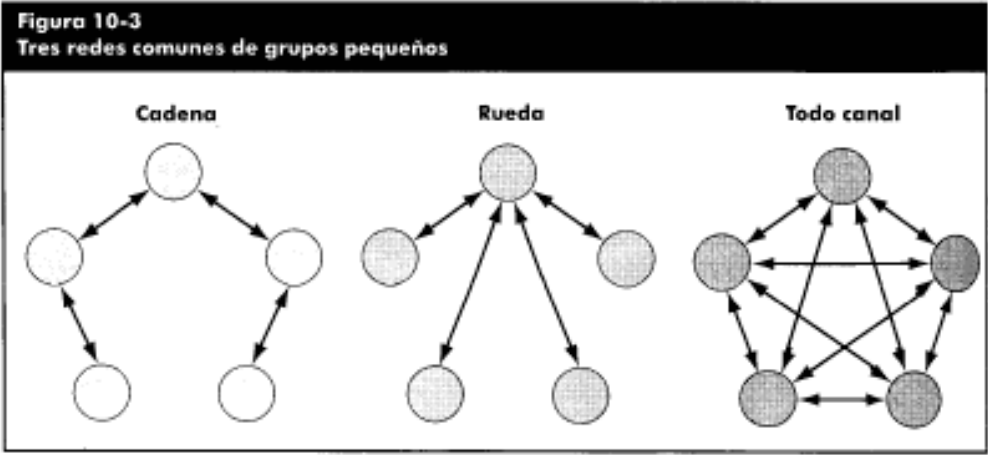


Tabla 10-1 Redes de grupos pequeños y criterios de eficacia

Criterios	Redes		
	Cadena	Rueda	Todo canal
Velocidad	Moderado	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alto	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

El rumor tiene tres características principales.⁴ En primer lugar, no está controlado por la administración. En segundo lugar, la mayoría de los empleados lo perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración superior. En tercer lugar, se utiliza en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema.

Uno de los estudios más famosos del rumor investigó el patrón de comunicación entre 67 personas que ocupaban puestos de nivel gerencial en una pequeña empresa industrial.¹⁵ El enfoque básico utilizado fue aprender de cada receptor de comunicación cómo había recibido por primera vez una pieza determinada de información y luego hacer su seguimiento hasta su fuente. Se encontró que aunque el rumor era una fuente importante de información, sólo 10% de los ejecutivos actuaba como individuo de enlace, es decir, pasaba la información a más de una persona. Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidió renunciar para ingresar en el negocio de seguros, el 81% de los ejecutivos lo sabía, pero sólo el 11% transmitió la información a otras personas.

También son dignas de observar otras dos conclusiones de este estudio. La información sobre eventos de interés general tendía a fluir entre los principales grupos funcionales (esto es, producción, ventas), en lugar de que sucediera dentro de ellos mismos. De manera similar, no hubo evidencias para sugerir que los miembros de un grupo determinado actuaran consistentemente como enlaces; más bien, diferentes tipos de información pasaban a través de distintas personas de enlace.

Un intento por repetir este estudio entre los empleados en una pequeña oficina de gobierno estatal también encontró que sólo un porcentaje pequeño (10%) actuaba como personas de enlace.¹⁶ Esto es interesante, puesto que el estudio abarcaba una gama más amplia de empleados — incluía personal de base lo mismo que personal de nivel gerencial —. Sin embargo, el flujo de información en la oficina gubernamental tuvo lugar dentro de los grupos funcionales, en vez de que fuera entre ellos. Se propuso que esta discrepancia podía tener por causa la comparación sólo de una muestra de ejecutivos contra una que también incluía trabajadores de base. Por ejemplo, los administradores podrían sentir una mayor presión para mantenerse informados, lo que explicaría que cultivaran relaciones con otras personas fuera de su grupo funcional inmediato. Asimismo, en contraste con los resultados del

estudio original, el nuevo estudio encontró que un grupo consistente de individuos actuaba como enlace al transmitir información en la oficina gubernamental.

¿Es precisa la información que fluye a lo largo del canal del rumor? Hay evidencia de que es preciso aproximadamente el 75% del flujo ¹⁷ ¿Pero cuáles son las condiciones que fomentan un rumor activo? ¿Qué es lo que hace que comience a funcionar el molino de rumores?

Con frecuencia se supone que los rumores comienzan porque representan chismes sustanciosos. Rara vez es el caso. Los rumores tienen por lo menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; dar sentido a la información limitada o fragmentada; servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo, y quizás extraños al mismo, en coaliciones; y para señalar el estatus del remitente (“Estoy informado, y, con respecto de este rumor, usted es un extraño”) o el poder (“Tengo el poder de hacer de usted una persona informada”).¹⁸ La investigación indica que los rumores surgen como respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde hay ambigüedad, y en condiciones que despiertan ansiedad.¹⁹ Las situaciones de trabajo a menudo contienen estos tres elementos, lo que explica por qué florecen los rumores en las organizaciones. El secreto y la competencia que suelen prevalecer en las grandes organizaciones —alrededor de asuntos como el nombramiento de nuevos jefes, la reubicación de oficinas, y la redistribución de las asignaciones de trabajo— originan condiciones que estimulan y sostienen los rumores en el canal. Un rumor persistirá hasta que hayan quedado satisfechas las necesidades y expectativas que crearon la incertidumbre subyacente en el rumor, o hasta que se haya reducido la ansiedad.

¿Qué podemos concluir de lo anterior? Es cierto que el rumor es una parte importante de cualquier red de comunicación de grupos u organizaciones, y que bien vale la pena comprenderlo.²⁰ Permite a los administradores identificar aquellos asuntos confusos que los empleados consideran importantes y causantes de ansiedad. Por tanto, actúan como filtro así como de mecanismo de retroalimentación, sintonizando los temas que los empleados consideran apropiados. Quizás de mayor importancia, nuevamente desde una perspectiva administrativa, parezca probable analizar la información originada por el rumor y predecir su flujo, dado que sólo un conjunto pequeño de individuos (alrededor de un 10%) pasa activamente la información a más de una persona. Al determinar qué individuos de enlace considerarán que una parte dada de información sea la adecuada, podemos mejorar nuestra capacidad para explicar y predecir el patrón del rumor.

¿Puede la administración eliminar totalmente los rumores? ¡No! Sin embargo, lo que la administración debe hacer es minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su alcance e impacto. La tabla 10-2 ofrece algunas sugerencias para minimizar esas consecuencias negativas.

Comunicaciones no verbales

comunicaciones no verbales
Mensajes transmitidos por el movimiento del cuerpo, la entonación o énfasis que se da a las palabras, la expresión facial y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Cualquier persona que haya visitado un bar para solteros o un club nocturno está consciente de que la comunicación no necesita ser verbal a fin de transmitir un mensaje. Una ojeada, una mirada, una sonrisa, un fruncimiento del ceño, un movimiento provocativo del cuerpo, todos encierran un mensaje. Este ejemplo revela el hecho de que no estaría completo el estudio de la comunicación sin un análisis de las **comunicaciones no verbales**. Esto incluye los movimientos corporales, el tono o énfasis que les damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Tabla 10-2 Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores

- | | |
|----|---|
| 1. | Anuncie los horarios para tomar decisiones importantes. |
| 2. | Explique las decisiones y comportamientos que pueden parecer inconsistentes o furtivos. |
| 3. | Enfatice el lado negativo, lo mismo que el positivo, de las decisiones actuales y de los planes futuros. |
| 4. | Hable abiertamente de las posibilidades del peor de los casos —casi nunca provoco tanta ansiedad como lo fantasía no expuesta—. |

Fuente: Adaptado de L. Hirschhorn, “Managng Rumors”, en L. Hirschhorn (edif.), *cutting Bock* (Son Francisco: Jossey.Boss, 19831, págs. 54.56. con autorización.

cinética

Estudio de los movimientos del cuerpo.

El estudio científico de los movimientos corporales recibe el nombre de **cinética**. Se refiere a los ademanes, expresión facial y otros movimientos del cuerpo. Pero es un área del conocimiento humano relativamente nueva, y ha estado sujeta a muchas más conjeturas y se ha popularizado más que lo que indican los resultados de la investigación. Por tanto, aunque reconocemos que los movimientos corporales son un segmento importante del estudio de la comunicación y el comportamiento, las conclusiones se deben tomar con cuidado. Después de reconocer esta salvedad, consideremos brevemente la forma como los movimientos corporales comunican un significado.

Se ha argumentado que todo movimiento corporal tiene un significado, y que ningún movimiento es accidental.²¹ Por ejemplo, mediante el lenguaje corporal,

(Nosotros] decimos: “Ayúdame, estoy solo. Ocúpame, estoy disponible. Dé-jame solo, estoy deprimido.” Y rara vez enviamos nuestros mensajes de manera consciente. Representamos nuestro estado de ánimo con el lenguaje corporal no verbal. Levantamos las cejas en señal de incredulidad. Nos rascamos la nariz para demostrar perplejidad. Cruzamos nuestros brazos para aislarnos o para protegernos. Movemos los hombros para manifestar indiferencia, guiñamos un ojo para hacerle sentir intimidación a un interlocutor, golpeteamos la mesa con los dedos en señal de impaciencia, nos damos una palmada en reacción al olvido.²²

Aunque podamos estar en desacuerdo con el significado específico de estos movimientos, el lenguaje corporal se agrega y a menudo complica la comunicación verbal. Una posición o movimiento del cuerpo de por sí no tiene un significado preciso o universal, pero cuando se une con el lenguaje hablado le da un mayor significado al mensaje del emisor.

Si uno lee las actas de una reunión tomadas al pie de la letra, no puede captar el mensaje de lo que se dijo de la misma manera que si hubiera estado ahí o la hubiera visto en video. ¿Por qué? Porque no hay un registro de la comunicación no verbal. Está ausente el énfasis que se le dio a palabras o frases. Para ilustrar cómo el *tono* puede cambiar el significado de un mensaje, consideremos el caso de un estudiante que formula una pregunta en clase al maestro. El maestro contesta: “¿Qué quiere decir con eso?” La reacción del estudiante será diferente, de acuerdo con el tono de voz que exprese la respuesta del maestro. Un tono suave, amable, crea un significado diferente al que transmite una respuesta con una entonación áspera, que pone un fuerte énfasis en la última palabra.

La *expresión facial* del maestro también tiene un significado. Una cara fruncida dice algo diferente que una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con el tono, pueden mostrar arrogancia, agresividad, temor, timidez y otras características que nunca se comunicarían si uno se limita a leer una transcripción de lo que se dijo.

La forma como los individuos se separan entre sí en términos de *distancia física* también tiene significado. Lo que se considera un espacio correcto depende en gran parte de las normas culturales. Por ejemplo, lo que es una distancia “de negocios” en algunos países europeos, se tomaría como “íntimo” en muchas partes de América del Norte. Si alguien se para más cerca de usted de lo que se considera correcto, podría indicar agresividad o interés sexual. Si está más lejos de lo acostumbrado, podría significar desinterés o desagrado con lo que se está diciendo.

Es importante que el receptor esté alerta a estos aspectos no verbales de la comunicación. Uno debe buscar las claves no verbales lo mismo que atender al significado literal de las palabras del emisor. Se debe estar especialmente alerta a las contradicciones entre ambos mensajes. Su jefe puede decir que está abierto para hablar con usted sobre el aumento de sueldo que ha estado solicitando, pero puede estar emitiendo señales no verbales que sugieren que este no es el momento para discutir el tema. Independientemente de lo que se esté diciendo, una persona que frecuentemente consulta su reloj está transmitiendo el mensaje de que preferiría terminar la conversación. Damos mala información a otros cuando expresamos una emoción verbal, como la confianza, pero comunicamos no verbalmente un mensaje contradictorio que indica: “No tengo confianza en usted.” Estas contradicciones a menudo sugieren que “las acciones

- Las acciones hablan más fuerte (y con mayor precisión) que las palabras.

son mucho más elocuentes (y mucho más precisas) que las palabras”.

Elección del canal de comunicación

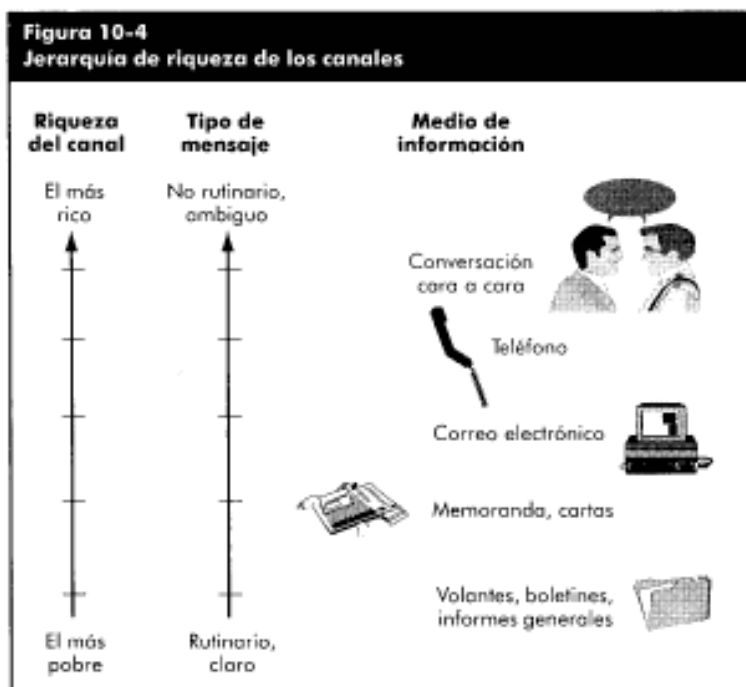
¿Por qué eligen las personas un canal de comunicación sobre otro, por ejemplo, una llamada telefónica en lugar de una conversación cara a cara? ¿Una respuesta pudiera ser la ansiedad! Como se recordará, algunas personas sienten temor respecto de determinadas clases de comunicación. ¿Qué pasa con el 80% al 95% de la población que no sufre de este problema? ¿Hay algunos elementos generales de juicio que pudiéramos proporcionar respecto de la elección del

canal de comunicación? La respuesta es un “sí” con reservas. Se ha desarrollado un modelo de la riqueza del medio para explicar la selección de canales entre los administradores.²³

La investigación reciente ha encontrado que los canales difieren en su capacidad para transmitir información. Algunos tienen una gran capacidad para: (1) manejar múltiples claves de manera simultánea; (2) facilitar una rápida retroalimentación; y (3) ser muy personales. Otros canales son más limitados en estos tres factores. Como lo ilustra la figura 10-4, la plática cara a cara tiene la calificación más alta en términos de **riqueza de canal** porque proporciona la oportunidad de transmitir la máxima cantidad de información durante un episodio de comunicación. Esto es, ofrece múltiples claves de información (palabras, postura, expresiones faciales, ademanes, tono), una retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de estar allí. Los medios escritos impersonales, como boletines e informes generales, tienen la más baja calificación en lo referente a la riqueza de canal.

La selección de un canal de preferencia a otro depende de que el mensaje sea rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensajes tiende a ser directo y a tener un mínimo de ambigüedad. El segundo probablemente sea más complicado y tenga más posibilidades de ser mal interpretado. Los administradores pueden comunicar los mensajes rutinarios de manera eficiente por medio de canales que tienen menor riqueza. Sin embargo, los mensajes no rutinarios se pueden comunicar con eficacia sólo si se seleccionan canales ricos.

riqueza de canal
Cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación.



El modelo de riqueza de los medios es consistente con las tendencias y prácticas organizacionales durante el último decenio. No es simple coincidencia que más y más administradores superiores hayan estado utilizando las reuniones para facilitar la comunicación, y abandonen con regularidad el aislado santuario de sus oficinas ejecutivas para administrar mientras se desplazan por ahí. Estos ejecutivos están confiando en los canales de comunicación más ricos cuando necesitan transmitir mensajes de naturaleza más ambigua. La última década se ha caracterizado por el cierre de instalaciones por parte de las organizaciones, lo que trae consigo despidos masivos, reestructuración, fusión, consolidación e introducción de nuevos productos y servicios a un paso acelerado, todos mensajes no rutinarios que son de gran ambigüedad y que requieren el uso de canales que puedan transmitir una gran cantidad de información. Por tanto, no es sorprendente que los administradores más eficaces estén ampliando el empleo de los canales más ricos.

Barreras a la comunicación eficaz

Cerramos nuestra revisión de los fundamentos de la comunicación con el examen de algunas de las barreras más importantes para la comunicación eficaz, de las que hay que estar conscientes.

FILTRADO El **filtrado** se refiere a la manipulación de la información por el emisor, de manera que sea considerado desde una perspectiva más favorable por parte del receptor. Por ejemplo, cuando una administradora transmite a su jefe lo que éste desea escuchar, está filtrando la información. ¿Sucedo esto con mucha frecuencia en las organizaciones? ¡Por supuesto! Al pasar información a los ejecutivos superiores, los subordinados la tienen que condensar y sintetizar para que los superiores no se saturan con ella. Los intereses y el criterio personal de lo que es importante por parte de las personas que están realizando la síntesis, van a resultar en el filtrado. Como lo expresaba un ex vicepresidente de grupo de General Motors, el filtrado de las comunicaciones a través de los niveles en CM hacía improbable que los administradores superiores obtuvieran una información objetiva porque “los especialistas de nivel inferior..., proporcionaban información de tal manera que obtuvieran la respuesta que esperaban. Yo lo sé. Yo solía estar abajo y lo hacía”.²⁴

filtrado

Manipulación de información por parte del emisor, de modo que sea vista de manera más favorable por el receptor.

El principal determinante del filtrado es el número de niveles que se encuentran en la estructura de una organización. Mientras más niveles verticales existan en la jerarquía de la organización, hay más oportunidades para el filtrado.

PERCEPCIÓN SELECTIVA Ya antes hemos mencionado la percepción selectiva. Aparece de nuevo aquí porque los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan selectivamente, con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican la comunicación. El que entrevista candidatos para su contratación que espera que la solicitante de un puesto anteponga su familia a su carrera, es probable que vea eso en ellas, sin importar si piensan de esa manera o no. Como dijimos en el capítulo 4, no vemos la realidad; más bien, interpretamos lo que vemos y le llamamos realidad.

EMOCIONES El estado de ánimo del receptor en el momento de la recepción de una comunicación influirá en la forma como la interprete. El mismo mensaje recibido cuando uno está enojado o distraído probablemente sea interpretado de manera diferente a como lo haría si tuviera una disposición neutral. Las emociones extremas —como el júbilo o la depresión— son las que muy probablemente obstaculicen una comunicación eficaz. En tales casos, tenemos la propensión de hacer caso omiso de nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento y sustituirlos por juicios emocionales.

De los conceptos a las habilidades

Escuchar eficazmente

Demasiadas personas dan por descontadas las habilidades para escuchar.²⁵ Confunden oír con escuchar. ¿Cuál es la diferencia? Oír es simplemente recoger las vibraciones de los sonidos. Escuchar es obtener sentido de lo que oímos. Es decir, escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido.

La persona promedio habla normalmente a razón de 125 a 200 palabras por minuto. Sin embargo, el escucha promedio puede comprender hasta 400 palabras por minuto. Esto deja mucho tiempo para que la mente ociosa vague mientras escucha. Para la mayoría de la gente, también significa que ha adquirido cierto número de malos hábitos de escucha para cubrir “el tiempo ocioso” -

Los ocho siguientes comportamientos están asociados con habilidades eficaces para escuchar. Si usted desea mejorar sus habilidades para escuchar, tome estos comportamientos como guía:

1. *Haga contacto visual.* ¿Cómo se siente usted cuando alguien no lo mira a los ojos cuando le está hablando? Sí usted es como la mayoría de las personas, es probable que lo interprete como distanciamiento o desinterés. Podemos escuchar con nuestros oídos, pero otros tienden a juzgar si realmente estamos escuchando al mirar nuestros ojos.

2. *Realice movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas.* El escucha eficaz muestra interés en lo que se está diciendo. ¿Cómo? Por medio de señales no verbales. Cuando se agregan los movimientos afirmativos de cabeza y una expresión facial apropiada a un buen contacto visual, éstos dan a entender a la persona que habla que usted la está escuchando.

3. *Evite acciones o ademanes que distraigan.* El otro lado de la moneda de mostrar interés es evitar acciones

que sugieran que su mente está en otro lado. Al escuchar, no vea su reloj, ni maneje papeles, no juegue con su lápiz, o realice otras acciones parecidas. Ellas hacen que el orador sienta que usted está aburrido o sin interés. Quizás de mayor importancia es que indican que usted no proporciona toda su atención y puede estar fallando la recepción de parte del mensaje que el interlocutor desea transmitirle.

4. *Formule preguntas.* El escucha crítico analiza lo que oye y formula preguntas. Este comportamiento proporciona la base para aclaraciones, y asegura la comprensión y logro de que el interlocutor tenga la seguridad de que usted lo está escuchando.

5. *Haga una paráfrasis.* El parafraseo significa volver a decir lo que acaba de señalar el interlocutor con sus propias palabras. El escucha eficaz utiliza frases como “entiendo que lo que usted está diciendo” o “¿quiere usted decir...?” ¿Por qué parafrasear lo que se acaba de decir? ¡Por dos razones! En primer lugar, es un excelente dispositivo de control para verificar que usted ha estado escuchando con cuidado. Uno no puede parafrasear con precisión si la mente está vagando o si uno está pensando en lo que va a decir en seguida. En segundo lugar, es un control para la precisión. Al parafrasear con sus propias palabras lo que el interlocutor acaba de decirle y retroalimentarlo, usted verifica la precisión de su comprensión.

6. *Evite interrumpir al interlocutor.* Permita que el

interlocutor termine de expresar su pensamiento antes de que usted trate de responder. No intente adivinar la dirección que tomarán los pensamientos del interlocutor. ¡Cuando el interlocutor haya terminado usted lo sabrá!

7. *No hable demasiado.* La mayoría prefiere expresar sus ideas que escuchar lo que otras personas dicen. Muchos escuchamos sólo porque escuchar es el precio que tenemos que pagar para conseguir que la gente nos permita hablar. Aunque hablar puede ser más divertido y el silencio puede ser incómodo, uno no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen escucha reconoce este hecho y no habla demasiado.

8. *Realice una transición suave entre los papeles de interlocutor y escucha.* Cuando uno es un estudiante sentado en una sala de conferencias, es relativamente fácil entrar en un estado de ánimo de escucha eficaz. ¿Por qué? Porque la comunicación se da en esencia en un solo sentido: El profesor habla y usted escucha. Pero la pareja maestro-estudiante es atípica. En la mayoría de las situaciones de trabajo, uno está intercambiando constantemente los papeles de interlocutor y escucha. Por tanto, el escucha eficaz realiza las transiciones con suavidad de interlocutor a escucha y de regreso a interlocutor. Desde una perspectiva de escucha, esto significa la concentración en lo que tiene que decir el interlocutor y practicar no pensar acerca de lo que uno va a decir tan pronto como tenga la oportunidad.

Las habilidades para escuchar son cruciales para el éxito de los vendedores. Su trabajo es escuchar MJ« vox del cliente” para determinar lo que éste necesita y desea.

LENGUAJE Las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. “El significado de las palabras no está en las palabras; está en nosotros.”²⁶ La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que utiliza la persona y en la definición que les da a las palabras. Tanto el artista de rap Snoop Doggy Dogg como el analista político/autor William E. Buckley, Jr., hablan inglés. Pero el lenguaje que cada uno utiliza es extremadamente diferente del otro. De hecho, la persona común de la calle podría tener dificultades para comprender el vocabulario de estas personas.

En una organización, los empleados generalmente tienen antecedentes diversos y, por tanto, tienen diferentes patrones de lenguaje. Además, el agrupamiento de empleados en departamentos forma especialistas que crean su propia jerga o lenguaje técnico. En las grandes organizaciones es frecuente que los miembros también estén muy dispersos desde el punto de vista geográfico —hasta operando en diferentes países—, y en cada lugar los individuos utilizarán términos y frases que son específicos de su área.

La existencia de niveles verticales también puede ocasionar problemas con el lenguaje. Por ejemplo, se han encontrado diferencias en el significado de palabras como *incentivos* y *cuotas* en diferentes niveles de la administración. Los administradores superiores a menudo hablan de la necesidad de incentivos y cuotas; sin embargo, estos términos implican manipulación y crean resentimiento entre muchos administradores de nivel inferior.

El punto a observar es que mientras usted y yo hablamos un lenguaje común —español—, nuestro uso de este idioma dista mucho de ser uniforme. Si supiéramos la forma como cada uno de nosotros modifica el lenguaje, se reducirían al mínimo las dificultades en la comunicación. El problema está en que los miembros de una organización generalmente no saben cómo han modificado el idioma las otras personas con las que interactúan. Los emisores tienden

a suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Desde luego, frecuentemente esto es incorrecto, creando de esta manera dificultades en la comunicación.

θ En la práctica: comunicación eficaz con los empleados en las compañías importantes que están pasando por cambios drásticos

Como hemos observado en este libro, las organizaciones alrededor del mundo se están reestructurando a fin de reducir sus costos y mejorar su competitividad. Por ejemplo, casi todas las 100 compañías de Fortune han reducido el tamaño de su fuerza de trabajo durante los últimos cinco años por medio del desgaste natural y de los despidos.

Un estudio reciente investigó los programas de comunicación de empleados en diez empresas importantes que habían emprendido con éxito programas de reestructuración masiva²⁷ Se escogieron dichas compañías porque tenían fama de contar con excelentes programas de comunicación interna. Los autores tenían interés en ver si había factores comunes que determinarían la eficacia de las comunicaciones entre empleados de estas empresas. Los autores eligieron específicamente compañías que habían pasado por reestructuraciones y reorganizaciones, porque creían que la prueba real de la eficacia de la comunicación de una compañía era lo bien que trabajaba en tiempo de cambios organizacionales drásticos.

Los autores encontraron ocho factores relacionados con la eficacia de las comunicaciones de los empleados en estas diez empresas. Puesto que las compañías que se estudiaron provenían de diversas industrias y ambientes organizacionales, los autores plantean que estas ocho características se pueden aplicar a muchos tipos de organizaciones.

Examinemos estos ocho factores, porque proporcionan a los administradores cierta orientación basada en resultados de investigación, para ayudarles a decidir cómo comunicarse mejor con sus empleados.

El DGE debe estar comprometido con la importancia de la comunicación

El factor más destacado en un programa de éxito en las comunicaciones con los empleados es el liderazgo del director general ejecutivo. Debe estar comprometido filosóficamente y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización. Si el director general ejecutivo de la compañía está comprometido con la comunicación por medio de sus palabras y acciones, dicho compromiso trasciende al resto de la organización.

Además de patrocinar un compromiso filosófico con las comunicaciones a los empleados, el DGE debe ser un modelo hábil y visible en el papel de las comunicaciones y estar dispuesto a transmitir personalmente los mensajes clave. De acuerdo con el estudio, los DGE pasaban una cantidad considerable de tiempo hablando con los empleados, contestando preguntas, escuchando sus preocupaciones y transmitiendo su visión de la compañía. Es importante reconocer que procuraban hacer esto en persona. No delegaban esta tarea a otros administradores. Al ser campeones personales de la causa de la buena comunicación, se reducen los temores de los empleados acerca de los cambios que se están implantando y fijan el precedente que deben seguir los demás administradores.

Los administradores sintonizan las acciones con las palabras

La acción administrativa está relacionada muy de cerca con el apoyo y la participación del DGE. Como ya hemos dicho con anterioridad, las acciones hablan más fuerte que las palabras. Cuando los mensajes implícitos que envían los administradores contradicen los mensajes oficiales que se transmiten en comunicaciones formales, los administradores pierden credibilidad con los empleados. Éstos deben escuchar lo que dice la administración respecto de los cambios que se están preparando y hacia dónde va la compañía. Pero estas palabras deben estar respaldadas por las acciones correspondientes.

Compromiso con la comunicación en ambos sentidos

Los programas ineficaces están dominados por la comunicación descendente. Los programas que tienen éxito equilibran la comunicación descendente con la ascendente.

¿Cómo promueve una empresa la comunicación ascendente y estimula el diálogo con los empleados? La compañía que mostró el mayor compromiso con la comunicación en ambos sentidos utilizó transmisiones interactivas de televisión, que permitían que los empleados formularan preguntas y obtuvieran respuestas de la administración

superior. Las publicaciones de la empresa tenían columnas de preguntas y respuestas, y se alentaba a los empleados a que formularan preguntas. La empresa creó un procedimiento para la presentación de quejas, que procesaba con rapidez. Además, se capacitaba a los administradores en técnicas de retroalimentación y luego se les recompensaba por utilizarlas.

Énfasis en la comunicación cara a cara

En tiempos de incertidumbre y cambio — que caracterizan los grandes esfuerzos de reestructuración— los empleados tienen muchos temores y preocupaciones. ¿Peligra su puesto? ¿Tendrán que aprender nuevas habilidades? ¿Se va a desbandar su grupo de trabajo? De acuerdo con nuestro análisis anterior de la riqueza de los canales, estos mensajes no son rutinarios ni ambiguos. Se puede transmitir la cantidad máxima de información por medio de conversaciones cara a cara. Puesto que todas las empresas de este estudio atravesaban por cambios significativos, los ejecutivos superiores salían y transmitían personalmente sus mensajes a los empleados operativos. La comunicación directa, sincera, cara a cara con los empleados, presenta a los ejecutivos como personas vivas, que respiran, que comprenden las necesidades y preocupaciones de los trabajadores.

Ed Clerk, presidente y OGE de Cenada Trust, muestra su compromiso con la comunicación al visitar las 400 sucursales de Cl. Su filosofía es que uno no puede sentarse en una oficina y decirle a la gente lo que debe hacer. Con frecuencia tiene sesiones d. pino y refrescos con los empleados. El estilo amigable de Clark y su habilidad para explicar temas complejos sin menospreciar a los oyentes le han ganado la lealtad de los empleados.

Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados

La administración superior proporciona el gran escenario —hacia dónde va la compañía—. Los supervisores vinculan el gran escenario con su grupo de trabajo e individualmente con los empleados. Todo administrador tiene cierta responsabilidad en cerciorarse de que los empleados estén bien informados, y de hacer que se especifiquen cada vez más las implicaciones de los cambios a medida que la información fluye en sentido descendente por la estructura jerárquica de la organización.

Las personas prefieren más oír acerca de los cambios que les pudieran afectar de parte de su jefe, que de sus compañeros o a través del rumor. Esto requiere que la administración superior mantenga a los administradores de niveles medios e inferiores plenamente informados de los cambios que se planean. Y significa que los administradores medios e inferiores deben compartir rápidamente la información con sus grupos de trabajo a fin de minimizar la ambigüedad.

El manejo de las malas noticias

Las organizaciones con una comunicación eficaz con los empleados no temen enfrentar las malas noticias. En realidad, suelen tener un alto porcentaje de malas noticias en relación con las buenas. Esto no significa que estas empresas tengan más problemas; más bien, no sancionan al portador de las malas noticias.

En determinado momento, todas las organizaciones tienen fallas en productos, retrasos en la entrega, quejas de clientes o problemas similares. La cuestión es cómo se siente la gente al comunicar estos problemas. Cuando las malas noticias se comunican con franqueza, se crea un clima en el que las personas no temen decir la verdad y las buenas noticias ganan credibilidad.

El mensaje está modelado para las personas que lo van a escuchar

Diferentes personas en la organización tienen distintas necesidades de información. Lo que puede ser

importante para los supervisores puede no serlo para los administradores de nivel medio. De manera similar, lo que es información interesante para alguien que está en planeación de productos, puede ser innecesaria para un empleado de contabilidad.

¿Cuál es la información que los individuos y los grupos desean saber? ¿Cuándo necesitan saberla? ¿Qué forma (en casa, por boletín informativo, correo electrónico, reuniones del equipo) es la mejor para que la reciban? Los empleados varían en el tipo de información que necesitan y la manera más eficaz para recibirla. Los administradores necesitan reconocer esto y diseñar su programa de comunicaciones de acuerdo con ello.

Trate la comunicación como un proceso continuo

Estas importantes compañías consideraban que las comunicaciones con los empleados eran un proceso comunicativo crucial. Esto se ilustra por cinco actividades comunes que llevaban a cabo estas empresas.

LOS ADMINISTRADORES TRANSMITEN LA LÓGICA SUBYACENTE EN LAS DECISIONES

Cuando ocurren los cambios con mayor frecuencia y su futuro es más incierto, los empleados desean saber cada vez más la lógica subyacente en las decisiones y los cambios que se están efectuando. *¿Por qué está ocurriendo esto? ¿Cómo me afectará?*

Al determinarse el contrato histórico-social que implicaba la lealtad del empleado a cambio de la garantía de seguridad en el trabajo, han surgido nuevas expectativas entre los empleados respecto de la administración.²⁸ En tiempos de empleo permanente, no tenía una importancia tan vital para los empleados contar con una amplia explicación de las decisiones administrativas, porque no importaba cuáles fueran los cambios, sus puestos estaban relativamente seguros. Pero en las nuevas condiciones, en que los empleados asumen mucha más responsabilidad por sus propias carreras, sienten la necesidad de contar con mayor información para poder tomar buenas decisiones respecto de sus carreras. Los empleados buscan que la administración haga algo para compensar la diferencia entre lo que solían tener garantizado y lo que tienen ahora. Una de esas cosas es la información.

El CO en las noticias

La administración de libro abierto

John Davis es vicepresidente de Re:Member Data Services. Su compañía vende sistemas de procesamiento de datos a las uniones de crédito, y Davis maneja el departamento conocido como conversiones y capacitación en la oficina de Memphis de Re:Member. Una vez que se concreta una venta, el grupo de Davis convierte la base de datos del cliente al nuevo sistema y luego capacita a los empleados del cliente.

Hasta 1989, cuando la compró Re:Member, la oficina de Davis era propiedad de una gran empresa de Minneapolis que se enorgullece de mantener a sus empleados en la oscuridad. Davis sabía de un nuevo trabajo cuando llegaba a su escritorio, con la fecha límite adjunta. Nunca sabía qué

prospectos se estaba tratando de atraer o lo que los vendedores estaban prometiendo o cuántos trabajos tendrían él y sus colegas durante el siguiente mes o los tres meses siguientes. Davis tampoco sabía cuánto dinero ganaba o perdía su departamento, o, en verdad, ni siquiera cómo se estaba desempeñando la misma oficina.

Cuando llegó Re:Member, Davis fue ascendido a vicepresidente y, por tanto, tuvo acceso a toda la información que necesitaba. Pero se le quedó grabada la experiencia frustrante de trabajar en la oscuridad. El se preguntaba qué sucedería si cada empleado sabía tanto como él ahora — los trabajos que estaban por llegar, la forma en que se estaba desempeñando el departamento, incluso cuánto habían, por sí mismos, contribuido al negocio —, Davis decidió que este tipo de información

permeara su oficina: introdujo la administración de libro abierto.

Davis desarrolló un sistema detallado de contabilidad de costos. Requería que cada empleado mantuviera un registro del tiempo que pasaba en cada trabajo, los costos de materiales, viajes y diversión, y así sucesivamente. Hizo que la computadora verificara el tiempo de cada empleado, la facturación diaria, costos de sueldos y los gastos. Luego explicó a sus empleados que cada uno de ellos ahora sería responsable de su propia rentabilidad. Cada mes,

Davis proporcionaría a su cuerpo de empleados de doce personas, impresos que mostraban cuánto había ganado o perdido la compañía en cada trabajo. Cada persona también recibiría un impreso que mostraba cuánto dinero había ganado o perdido para la compañía

en ese mes. El nuevo sistema hizo que algunas personas se sintieran nerviosas al principio, porque temían que se supiera que no estaban generando utilidades a la empresa. Pero esos temores se desvanecieron gradualmente. Y con la información recién obtenida, los empleados

comenzaron a proponer formas con las que su grupo podría generar ingresos, reducir costos e incrementar su habilidad para mejorar sus cuentas individuales. Durante el primer año del programa, Davis encontró que las ideas generadas por los empleados ahorraron a la

compañía \$37 000. Además, cree que ha hecho de su oficina un lugar más emocionante y desafiante para trabajar.

Con base en J. Case, "The Open-Book Managers", INC. (septiembre de 1990), págs. 104-113.

EL MOMENTO OPORTUNO ES VITAL Es importante que los administradores comuniquen lo que saben, cuando lo sepan. A los empleados no les gusta que se les trate como niños, recibiendo fragmentos de información pedazo a pedazo o que se les niegue ésta por temor de que se mal interprete. Dé a la gente los datos tan pronto como estén disponibles. Esto aminora el poder del rumor y aumenta la credibilidad de la administración. El costo de no comunicarse de manera oportuna es la insatisfacción, ira y pérdida de confianza.

COMUNÍQUESE CONTINUAMENTE La comunicación debe ser continua, especialmente durante periodos de cambio o de crisis. Cuando los empleados necesitan información y no la reciben, recurrirán a los canales informales para llenar el vacío, aunque esos canales proporcionen sólo rumores sin fundamento. En las organizaciones en que la administración procura mantener un flujo continuo de información, los empleados también están más dispuestos a perdonar los errores u omisiones ocasionales.

VINCULE EL GRAN ESCENARIO CON EL PEQUEÑO ESCENARIO Una verdadera comunicación eficaz no ocurre sino cuando los empleados comprenden cómo el gran escenario les afecta, así como a sus puestos. Los cambios en la economía, entre competidores en la industria, o en la organización como un todo, deben traducirse a las consecuencias prácticas para cada ubicación, departamento y trabajador. Esta responsabilidad corresponde más directamente al supervisor directo de los empleados.

NO DICTE LA FORMA COMO LA GENTE DEBE SENTIRSE EN RELACIÓN CON LAS NOTICIAS Los empleados no desean que se les diga cómo deben interpretar y sentirse acerca del cambio. La confianza y la franqueza no mejoran por reclamos como "¡Estos nuevos cambios son realmente emocionantes!" o "¡A ustedes les va a gustar la forma como se está reestructurando el departamento!" Es más frecuente que estos intentos para canalizar la opinión en cierta dirección provoquen respuestas contrarias.

Es más eficaz comunicar "quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo", y luego dejar que los empleados lleguen a sus propias conclusiones.

θ *Temas actuales en la comunicación*

Cerramos este capítulo con el análisis de cuatro temas actuales: ¿por qué tienen dificultades tan frecuentes los hombres y las mujeres para comunicarse entre sí? ¿Cuáles son las implicaciones del movimiento políticamente correcto de la comunicación en las organizaciones? ¿Cómo pueden mejorar los individuos sus comunicaciones transculturales? ¿Y cómo está cambiando la electrónica la forma como la gente se comunica con otras personas en las organizaciones?

Barreras a la comunicación entre mujeres y hombres

• Los hombres utilizan la conversación para enfatizar el estatus, mientras que las mujeres la utilizan para crear conexiones.

La investigación llevada a cabo por Deborah Tannen nos proporciona algunos elementos de juicio importantes sobre las diferencias entre hombres y mujeres en términos de sus estilos de conversación.²⁹ En especial, esta investigadora ha podido explicar por qué el sexo crea tan frecuentemente barreras a la comunicación oral.

La esencia de los estudios de Tannen demuestra que los hombres utilizan la conversación para enfatizar el estatus, mientras que las mujeres la utilizan para crear la conexión. Tannen dice que la comunicación es un acto de equilibrio continuo, que constantemente hace malabarismos con las necesidades en conflicto de intimidad e independencia. La intimidad enfatiza la cercanía y las cosas comunes. La

independencia enfatiza la separación y las diferencias. Pero aquí está la clave del asunto: las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus e independencia. Así que para muchos hombres las conversaciones son fundamentalmente un medio de conservar la independencia y mantener su estatus en un orden social jerárquico. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones en relación con la cercanía, donde las personas procuran buscar y dar confirmación y apoyo. Unos cuantos ejemplos ilustrarán la tesis de Tannen.

Kathy Knight(izquierda), presidenta de la empresa de investigación de mercados BM, trata sobre las luchas de poder y las diferencias en la comunicación entre hombres y mujeres inculcando en sus empleados el valor de una comunicación directa y sincera. Knight estimula la honestidad al asegurar a los empleados que no corren el riesgo de perder su reputación o puesto si reconocen sus errores. Se enfoca en la comprensión mutua en lugar de buscar culpables u ofrecer disculpas. Cuando surge un conflicto, Knight indica a los empleados involucrados en el conflicto que se enfrenten directamente, en lugar de discutirlo con otros 12 trabajadores a la hora del almuerzo.

Los hombres frecuentemente se quejan de que las mujeres hablan y hablan acerca de sus problemas. Las mujeres critican a los hombres porque no escuchan. Lo que sucede es que cuando los hombres escuchan un problema, a menudo afirman su deseo de independencia y control al ofrecer soluciones. Sin embargo, muchas mujeres toman el relato de un problema como medio para promover la cercanía. Las mujeres presentan el problema para obtener apoyo y conexión, no para recibir el consejo masculino. La comprensión mutua es simétrica. Pero dar consejos es asimétrico — presenta al que da el consejo como alguien más conocedor, más razonable y con mayor control —. Esto contribuye al distanciamiento entre hombres y mujeres en sus esfuerzos de comunicación.

A menudo los hombres son más directos en la conversación. Un hombre puede decir: “Creo que estás equivocado en ese punto” Una mujer puede decir: “¿Has visto el reporte de investigación del departamento de mercadotecnia sobre ese punto?” (dando a entender que el reporte pondrá el error en evidencia). Es frecuente que los hombres consideren el estilo indirecto de las mujeres como “furtivo” y “sigiloso”, pero las mujeres no están tan preocupadas como los hombres con el estatus y el arte de superar a otros que tan a menudo se relacionan con el hecho de ser directo.

Por último, los hombres suelen criticar a las mujeres porque parecen disculparse todo el tiempo. Los hombres tienden a ver la frase “lo siento” como una debilidad, porque le dan el significado de que la mujer está aceptando la culpa, cuando él sabe que ella no es responsable. La mujer también sabe que ella no tiene la culpa. El problema es que la mujer suele utilizar “lo siento” para expresar pesar: “sé que debes sentirte mal acerca de esto; yo también”.

La comunicación “políticamente correcta”

¿Qué palabras utilizaría para describir a un colega que está confinado en una silla de ruedas? ¿Qué términos utilizaría para dirigirse a una denta? ¿Cómo se comunica usted con un cliente perfectamente nuevo que no es como usted? Las respuestas correctas pueden significar la diferencia entre la pérdida de un cliente, de un empleado, un juicio ante los tribunales, una demanda por acoso, o un puesto, o no.³⁰

La mayoría de nosotros estamos muy conscientes de cómo se ha modificado nuestro vocabulario para reflejar lo que es políticamente correcto. Por ejemplo, la mayoría hemos eliminado las palabras *paralítico*, *ciego* y *anciano* de nuestro vocabulario y las hemos reemplazado con términos como *discapacitado físicamente*, *visualmente impedido* y *persona mayor*. Por ejemplo, *Los Ángeles Times* permite que sus reporteros utilicen el término *ancianidad*, pero les hace la salvedad de que el inicio de la ancianidad varía de persona a persona, de manera que no todas las personas que tienen 75 años son necesariamente viejas.³¹

Debemos tener sensibilidad ante los sentimientos de las demás personas. Determinadas palabras pueden estereotipar, intimidar e insultar a los individuos, y lo hacen. En una fuerza laboral cada vez más diversa, debemos

tener cuidado de cómo pueden ofender las palabras a otras personas. Pero hay una desventaja en la corrección política. Se está limitando nuestro vocabulario y haciendo más difícil la comunicación entre las personas. Para ilustrar este hecho, el lector probablemente sabe lo que significan estos dos términos: *muerte* y *mujeres*. Pero se ha encontrado que estas palabras ofenden a uno o más grupos. Han sido reemplazadas con términos como *resultado negativo del cuidado del paciente* y *personas de sexo femenino*. El problema está en que es mucho menos probable que estos términos transmitan de manera uniforme el significado que tenían las palabras reemplazadas. El lector sabe lo que significa muerte; yo sé lo que significa la muerte; pero, ¿puede estar seguro de que “resultado negativo del cuidado del paciente” se defina consistentemente como sinónimo de muerte? ¡No! La frase también podría significar una mayor estancia de la prevista en el hospital, o la notificación de que su aseguradora no pagará su cuenta de hospital.

Algunos críticos, con sentido del humor, han llevado la corrección política hasta el extremo. Incluso aquellos de nosotros con una cabellera disminuida no nos sentimos demasiado entusiasmados de que nos llamen calvos, y tenemos que sonreír cuando se refieren a nosotros como personas con el desafío de tener poco pelo”. Pero nuestra preocupación aquí es cómo el lenguaje políticamente correcto está construyendo una nueva barrera a la comunicación eficaz.

Las palabras son el medio principal por el que se comunica la gente. Cuando eliminamos palabras de uso cotidiano porque son incorrectas desde un punto de vista político, reducimos nuestras opciones para transmitir mensajes en la forma más clara y precisa. En general, mientras mayor sea el vocabulario utilizado por un emisor y un receptor, mayor será la posibilidad de transmitir con precisión los mensajes. Al eliminar determinadas palabras de nuestro vocabulario hacemos más difícil la comunicación precisa. Cuando, además, reemplazamos estas palabras con términos nuevos cuyos significados son menos bien comprendidos, reducimos la probabilidad de que nuestros mensajes sean recibidos como deseamos.

Debemos estar conscientes del hecho de que nuestra selección de palabras puede ofender a otras personas. Pero también debemos tener cuidado de no higienizar nuestro lenguaje hasta el punto de que limitemos la claridad de la comunicación. No existe una solución sencilla para este dilema. Sin embargo, el lector debe estar consciente de lo que hay que ceder para tener un lenguaje políticamente correcto y la necesidad de encontrar un equilibrio apropiado.

Comunicación transcultural

La comunicación eficaz es difícil incluso en las mejores condiciones. Es evidente que los factores transculturales presentan el riesgo de incrementar los problemas de la comunicación.

Un autor ha identificado cuatro problemas específicos relacionados con las dificultades de lenguaje en las comunicaciones transculturales.³²

En primer lugar, hay *barreras ocasionadas por la semántica*. Como ya hemos dicho, las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. Esto es cierto especialmente para personas de diferentes culturas nacionales. Por ejemplo, algunas palabras no se traducen entre culturas. La comprensión de la palabra *sisu* le ayudará a comunicarse con personas de Finlandia, pero esta palabra es intraducible al inglés. Significa algo parecido a “agallas” o una “perseverancia perruna”. De manera similar, los nuevos capitalistas rusos pueden tener dificultades al comunicarse con sus contrapartes británicos o canadienses, porque términos ingleses como *eficiencia*, *mercado libre* y *reglamentación* no son traducibles directamente al ruso.

En segundo lugar, existen *barreras ocasionadas por la connotación de las palabras*. Las palabras implican diferentes cosas en diferentes idiomas. Por ejemplo, las negociaciones entre ejecutivos estadounidenses y japoneses son más difíciles porque la palabra japonesa *hai* se traduce como “sí”, pero su connotación puede ser “sí, estoy escuchando”, en lugar de “sí, estoy de acuerdo”.

En tercer lugar, están las *barreras ocasionadas por las diferencias en el tono*. En algunas culturas el lenguaje es formal, y en otras informal. En algunas culturas el tono cambia de acuerdo con el contexto: la gente habla en forma diferente en el hogar, en situaciones sociales y en el trabajo. El uso de un estilo informal, personal, en una situación donde se espera un estilo más formal, puede ser desconcertante y hacer que el interlocutor se distancie.

En cuarto lugar hay *barreras ocasionadas por diferencias entre las percepciones*. Las personas que hablan diferentes idiomas realmente ven el mundo de distintas maneras. Los esquimales perciben la nieve en forma diferente porque tienen muchas palabras para ella. Los thais perciben “no” en forma diferente a los estadounidenses, porque los primeros no tienen esa palabra en su vocabulario.

Al comunicarse con personas de cultura diferente, ¿qué puede uno hacer para reducir los malos entendidos, las malas interpretaciones y las malas evaluaciones? Puede ser útil seguir estas cuatro reglas:³³

1. *Suponga que existen diferencias hasta que se comprueben las similitudes.* La mayoría de nosotros supone que los otros son más parecidos a nosotros que lo que realmente son. Pero las personas de distintos países con frecuencia son muy diferentes de nosotros. Así que es mucho menos probable que uno cometa un error si supone que los otros son diferentes, en lugar de suponer la similitud mientras no se comprueben las diferencias.
2. *Enfatice la descripción en lugar de la interpretación o la evaluación.* La interpretación o evaluación de lo que alguien ha dicho o hecho, en contraste con la descripción, se basa más en la cultura y antecedentes del observador que en la situación que se observa. Como resultado, no formule juicios sino hasta que haya tenido suficiente tiempo para observar e interpretar la situación desde los diferentes puntos de vista de todas las culturas involucradas.
3. *Practique la empatía.* Antes de enviar un mensaje, póngase usted en el lugar del receptor. ¿Cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe usted acerca de su educación, crianza y antecedentes que le pueda dar una mejor perspectiva? Procure ver a la otra persona como realmente es.
4. *Trate sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.* Una vez que haya desarrollado una explicación para una nueva situación, o crea que puede empatizar con alguien de una cultura extranjera, trate su interpretación como una hipótesis que necesita verificación posterior, en lugar de tratarla como una seguridad. Evalúe cuidadosamente la retroalimentación que proporcionan los receptores para ver si confirma su hipótesis. Cuando se trata de decisiones o comunicados importantes, también se puede verificar con otros colegas extranjeros y de su país de origen, para cerciorarse de que su interpretación es correcta.

Comunicaciones electrónicas

Hasta hace unos 10 o 15 años había pocos “avances tecnológicos” que afectaran de manera significativa las comunicaciones organizacionales. A principio de este siglo, el teléfono redujo de manera impresionante la comunicación personal cara a cara. La popularidad de la fotocopidora a fines de la década de los 60 tocó las campanas a muerto para el papel carbón e hizo que el copiado de documentos fuera más rápido y fácil. Pero desde principios de los 80, hemos estado sujetos a una avalancha de nuevas tecnologías electrónicas que están reestructurando en gran parte la forma como nos comunicamos en las organizaciones.³⁴ Éstas incluyen llamadores telefónicos (bipers), faxes, conferencias por video, reuniones electrónicas, correo electrónico, teléfonos celulares, correo de voz y comunicadores personales del tamaño de la palma de la mano.

Las comunicaciones electrónicas ya no hacen necesario que uno esté en su área de trabajo o escritorio para estar disponible. Los llamadores telefónicos, teléfonos celulares y comunicadores personales permiten que lo llamen a uno cuando está en una reunión, durante la hora del almuerzo, cuando se visita la oficina de un cliente al otro lado de la ciudad, o durante un juego de golf el sábado en la mañana. Ya no está clara la línea divisoria entre la vida de trabajo y de no trabajo de un empleado. En la época electrónica, todos los empleados pueden estar de guardia teóricamente las 24 horas del día.

Como resultado de las comunicaciones electrónicas, las fronteras organizacionales son menos necesarias. ¿Por qué? Porque las computadoras conectadas en redes — es decir, las computadoras conectadas para comunicarse unas con otras — permiten que los empleados brinquen los niveles verticales dentro de la organización, trabajen tiempo completo en casa o en algún otro lugar distinto al de una instalación operada por la organización y se comuniquen con personas de otras organizaciones. El investigador de mercados que desea discutir un asunto con el vicepresidente de mercadotecnia (que está tres niveles arriba en la jerarquía) puede pasar por alto los niveles intermedios y enviarle directamente un mensaje por correo electrónico, y al hacerlo, en el fondo se está negando la jerarquía tradicional de estatus, determinada en gran parte por el nivel y la posibilidad de acceso. O ese mismo investigador de mercados puede elegir vivir en las Islas Caimán y trabajar en su hogar vía telecomunicaciones, en lugar de trabajar en la oficina de la empresa en Chicago. Y cuando la computadora de un empleado está conectada con las computadoras de los proveedores y de los clientes, los límites que separan las organizaciones se vuelven todavía más borrosos. Por ejemplo, cientos de proveedores están conectados con las computadoras de Wal-Mart. Esto permite que empleados en compañías como Levi Strauss controlen el inventario de los pantalones de mezclilla Levi disponible en Wal-Mart y reemplacen la mercancía según se necesita, y vuelve difusa la distinción entre los empleados de Levi y Wal-Mart.

Aunque el teléfono permitía a la gente transmitir mensajes verbales en forma instantánea, hasta hace muy poco tiempo ha estado disponible esta misma velocidad para la palabra escrita. A mediados de la década de los 60, las organizaciones dependían casi totalmente de los memoranda interoficinas para sus comunicaciones internas en el lugar, y de los servicios de los telégrafos y correos para los mensajes externos. Luego vino la entrega exprés de la noche a la

mañana siguiente y las máquinas de faxes. Hoy en día, en que casi todas las organizaciones han introducido el correo electrónico y un mayor número está proporcionando a sus empleados el acceso a Internet, las comunicaciones escritas se pueden transmitir con la velocidad de la comunicación telefónica.

Sentarse en una oficina para mover documentos y guardar información en los cajones, no es la idea que Jay Chlat tiene de un trabajo creativo. Así que el presidente del consejo de administración de la agencia de publicidad Chlat/Day esta utilizando las comunicaciones electrónicas para cambiar la forma como trabajan los empleadas. Lis dio a los empleados teléfonos celulares y computadoras natebook equipadas para correo electrónico, los libró de un horario de trabajo de 9 a.m. a 5 p.m y reemplazó las áreas de trabajo Individual con áreas comunes abiertos y salones de reunión. Instaló máquinas de fax, un servidor central de archivos que administra los recursos de información compartida de la agencia, y equipó las salas de edición con sofware de comunicación que transfiere de manera Instantánea palabras, escenarios, sonido y video a cualquier oficina de Chlat-Day alrededor del mundo. La visión de Chiat es crear una organización sin fronteras para que los empleados puedan pasar mas tiempo en la oficina de los clientes preparando anuncios pare aquellas cuentas que cambian rápidamente productos e imágenes. Se muestra a Chiat aquí utilizando su laptp para contestar los mensajes de su correo electrónico.

Las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas como de alcanzarlas casi instantáneamente. Por desgracia, este acceso y velocidad tienen ciertas desventajas. Por ejemplo, el correo electrónico carece del componente no verbal en la comunicación que tiene la reunión cara a cara. Tampoco transmite las emociones y sutilezas que surgen con la entonación verbal en las conversaciones telefónicas. De manera similar, se ha observado que las reuniones han servido tradicionalmente para dos propósitos diferentes: satisfacer una necesidad de afiliación de grupo y servir como foro para terminar alguna tarea.³⁵ Las videoconferencias y las reuniones electrónicas hacen un buen trabajo al apoyar las tareas, pero no satisfacen las necesidades de afiliación. En el caso de las personas que tienen gran necesidad de contacto social, es probable que un gran uso de las comunicaciones electrónicas conduzca a una menor satisfacción con el puesto.

θ Resumen e implicaciones para los administradores

Una revisión cuidadosa de este capítulo hace surgir un tema común respecto de la relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: mientras menor sea la incertidumbre, mayor es la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias incrementan la incertidumbre y, por tanto, tienen un impacto negativo sobre la satisfacción.³⁶

Mientras menos distorsiones haya en las comunicaciones, las metas, retroalimentación y otros mensajes de la administración para los empleados se recibirán más en el sentido y forma como se pretendía.³⁷ Esto, a su vez, debe reducir las ambigüedades y aclarar la tarea de grupo. El uso extenso de canales verticales, laterales e informales incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo. También debemos esperar incongruencias entre los comunicados verbales y no verbales para incrementar la incertidumbre y reducir la satisfacción.

Las conclusiones presentadas en el capítulo sugieren también que es inalcanzable la meta de una comunicación

perfecta. Sin embargo, la evidencia muestra una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como la confianza y precisión con que se perciben, el deseo de interactuar, la receptividad de la administración superior y los requisitos de información ascendente) y la productividad de los empleados.³⁸ En consecuencia, la elección del canal correcto, el ser un escucha eficaz y el uso de la retroalimentación pueden proporcionar una comunicación más eficaz. Pero el factor humano genera distorsiones que nunca se podrán eliminar en su totalidad. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado puede ser un significado que puede o no aproximarse a la intención del emisor. Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esta realidad la que determina el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción. Es crucial el tema de la motivación, de manera que debemos repasar brevemente cómo la comunicación desempeña un papel central en la determinación del grado de motivación de un individuo.

El lector recordará de la teoría de las expectativas que el grado de esfuerzo que ejerce un individuo depende de su percepción de los vínculos esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensa-satisfacción de la meta. Si no se les proporcionan a las personas los datos necesarios para que perciban una alta probabilidad entre estos vínculos, la motivación se verá afectada. Si no se aclaran las recompensas, si los criterios para determinar y medir el desempeño son ambiguos, o si los individuos no están relativamente seguros de que sus esfuerzos conducirán a un desempeño satisfactorio, entonces el esfuerzo se verá reducido. De manera que la comunicación tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación del empleado.

Una última implicación de la literatura sobre las comunicaciones se relaciona con las proyecciones de la rotación de personal. El uso de presentaciones preliminares realistas de los puestos actúa como dispositivo de comunicación para aclarar las expectativas del papel (véase la discusión “En contra” del capítulo 4). Los empleados que han estado expuestos a una presentación preliminar realista del puesto tienen información más precisa acerca del mismo. La comparación de los porcentajes de rotación entre organizaciones que utilizan la presentación preliminar realista del puesto con aquellas que no la utilizan o que se limitan sólo a la presentación de la información positiva del puesto, muestra que las que no la usan tienen en promedio casi un 29% más de rotación.³⁹ Esto constituye un fuerte respaldo al argumento de que los administradores deben presentar una información honesta y precisa acerca de un puesto a los solicitantes, durante el proceso de reclutamiento y selección.

θ *Para repaso*

1. Describa las funciones que proporciona la comunicación dentro de un grupo u organización. Proporcione un ejemplo de cada función.
2. Compare la codificación con la decodificación.
3. Describa el proceso de la comunicación e identifique sus componentes clave. Proporcione un ejemplo de cómo opera este proceso con mensajes, tanto orales como escritos.
4. Identifique tres redes comunes de grupos pequeños e indique las ventajas de cada uno de ellos.
5. ¿Qué es la *cinética*? ¿Por qué es importante?
6. ¿Qué es lo que caracteriza una comunicación que es rica en su capacidad de transmitir información?
7. ¿Qué condiciones estimulan el surgimiento de rumores?
8. Describa cómo la corrección política puede obstaculizar la comunicación eficaz.
9. Enliste cuatro problemas específicos relacionados con las dificultades del lenguaje en la comunicación transcultural.
10. ¿Cuáles son las consecuencias administrativas que surgen de la investigación que contrasta los estilos masculino y femenino de comunicación?

θ *Para discusión*

1. “La comunicación ineficaz es culpa del emisor.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Analícelo.
2. ¿Qué puede hacer usted para mejorar la probabilidad de que se reciban y comprendan sus comunicados como era su intención?
3. ¿Cómo pueden los administradores utilizar el rumor para su beneficio?
4. Utilice el concepto de riqueza de canales y proporcione ejemplos de mensajes que se transmiten mejor por correo electrónico, comunicación cara a cara y por el tablero de noticias de la empresa.
5. ¿Por qué cree usted que tanta gente no sabe escuchar?

A favor

El caso para la comprensión mutua: La ventana de Johari

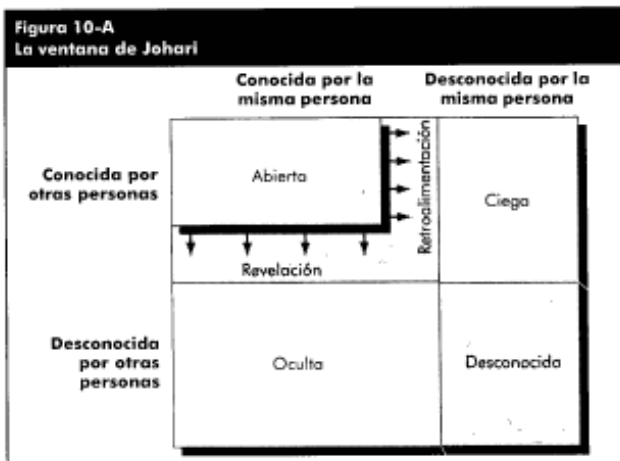
La ventana de Johari (llamada así por los nombres de sus creadores, Joseph Luft y Harry Ingram) es un modelo popular utilizado por especialistas en capacitación para evaluar y clasificar los estilos de comunicación. La esencia del modelo está en la creencia de que la comprensión mutua mejora la precisión perceptual y la comunicación.

El modelo clasifica las tendencias de un individuo para facilitar o impedir la comunicación interpersonal en dos dimensiones: exposición y retroalimentación. Se define la exposición como el grado en que un individuo divulga abierta y francamente sus sentimientos, experiencias e información al tratar de comunicarse. La retroalimentación es el grado en que una persona tiene éxito en hacer surgir la exposición de parte de otras personas. Como se muestra en la figura 10-A, estas dimensiones se traducen en cuatro “ventanas” —abierta, ciega, oculta y desconocida—. La ventana *abierta* es información conocida tanto por usted como por otras personas. La ventana *ciega* abarca cosas que son conocidas por otras personas, pero que no lo son para usted. Esto es consecuencia de que nadie se las dijo o de que usted las ha dejado fuera como estrategia

no compartimos con los demás por temor a que piensen mal de nosotros o tal vez las utilicen en contra nuestra. Y la ventana *desconocida* incluye sentimientos, experiencias e información de la que ni usted ni los demás tienen conocimiento.

Aun cuando no existe un cuerpo de investigación que apoye la siguiente conclusión, el modelo de la ventana de Johari propone más apertura en las comunicaciones, en el supuesto de que la gente se comprende mejor cuando aumenta la cantidad de información en el área abierta. Si uno acepta esa conclusión, ¿cómo se aumentaría el área abierta? De acuerdo con Luft e Ingram, por medio de la revelación y la retroalimentación. Al incrementar la autorrevelación, uno revela sus sentimientos y experiencias íntimas. Además, la evidencia sugiere que la autorrevelación propicia que los demás lleven a cabo una apertura de manera similar. Así la revelación crea más revelación. Cuando las demás personas proporcionan retroalimentación de sus puntos de vista respecto del comportamiento de uno, se reduce la ventana ciega personal.

Aunque los partidarios de la ventana de Johari estimulan un clima de franqueza en que los individuos se autorrevelan unos con otros, reconocen condiciones en que puede ser conveniente mantener determinadas reservas en la comunicación. Estas condiciones incluyen las relaciones transitorias, aquellas en que una parte ha violado la confianza de la otra en el pasado, situaciones de competencia, o cuando la cultura de la organización no apoya la apertura. Aunque los críticos podrían alegar que una o más de estas condiciones abarcan gran parte de las situaciones de comunicación en las organizaciones, los partidarios de la ventana de Johari son más optimistas. Consideran que la franqueza, autenticidad y honradez son cualidades valiosas en las relaciones interpersonales. Y aunque no lo digan de una manera tan directa, dan a entender que es del interés personal de los individuos tratar de ampliar la ventana abierta mediante el incremento de la autorrevelación y estar dispuestos a escuchar la retroalimentación de las otras personas, aunque no sea favorable.



defensiva. La ventana *oculta* es información que usted conoce y los demás desconocen. Abarca aquellas cosas o sentimientos de los que estamos conscientes, pero que

Con base en J. Lufí. *Group Processes*, 3ª edición (Palo Alto, CA: Mayfield, 1984), págs. 11-20; y J. Hall. “Communication Revisited”, *California Management Review* (otoño de 1973), págs. 56-67.

En contra

El argumento que defiende la comunicación ambigua

El argumento en favor de la comprensión y apertura mutuas, aunque honorable, es increíblemente ingenuo. Supone que los comunicadores realmente desean lograr la comprensión mutua y que la apertura es el medio preferido para alcanzar ese fin. Por desgracia, ese argumento pasa por alto un hecho básico: es frecuente que la ambigüedad en la comunicación convenga a los mejores intereses del emisor y/o receptor.

La falta de comunicación parece haber reemplazado al pecado original como explicación de los males del mundo. Constantemente oímos que se acabarían los problemas si “sólo pudiéramos comunicarnos mejor”. Algunos de los supuestos básicos que subyacen en este punto de vista necesitan un examen cuidadoso.

Un supuesto es la forma como la mala comunicación se parece al pecado original: ambos tienden a enredarse con el control de la situación. Si una persona define la comunicación como la comprensión mutua, esto no implica que el control de la situación quede en manos de alguna de las dos partes y ciertamente no en ambas. Sin embargo, el equiparar la buena comunicación con el control, aparece bajo el supuesto de que una mejor comunicación reduce necesariamente las luchas y el conflicto. La definición que cada individuo hace de una mejor comunicación, al igual que su definición de lo que es la conducta virtuosa, se traduce en que la otra parte acepte sus puntos de vista, lo que reduce el conflicto a expensas de esa parte. Una mejor comprensión de la situación podría servir sólo para subrayar las diferencias, en lugar de resolverlas. En realidad, parece ser que muchas de las técnicas que se toman como malas comunicaciones se crearon con el fin de pasar por alto o evitar las confrontaciones.

Otro supuesto asociado con este punto de vista es que cuando un conflicto ha existido durante mucho tiempo y muestra signos claros de continuar, la falta de comunicación debe ser uno de los problemas básicos. Por lo general, si se examina con mayor cuidado la situación, se encontrará que hay bastante comunicación;

el problema consiste, de nuevo, en equiparar la comunicación con la solución.

Un tercer supuesto algo relacionado pero basado con menos claridad en la ecuación de la comunicación con el control, es que siempre es el interés de una de las partes en una interacción, y frecuentemente de ambas, alcanzar una máxima claridad de acuerdo con alguna norma más o menos objetiva. Aparte de las dificultades de establecer esta norma — ¿norma de quién? y, ¿esa facultad no le da a esta persona el control de la situación?—, hay ciertas secuencias de resultados, y quizás muchas, donde es en favor de los intereses de ambas partes dejar la situación tan confusa e indefinida como sea posible. Esto sucede especialmente en áreas que son tabúes o delicadas por razones de cultura o personales, que involucran prejuicios, preconcepciones, etcétera, pero también puede aplicarse en situaciones nuevas que podrían ser distorsionadas seriamente si se utilizan definiciones antiguas y viejas soluciones.

Con demasiada frecuencia olvidamos que mantener comunicaciones borrosas reduce las preguntas, permite tomar decisiones más rápidas, reduce al mínimo las objeciones, reduce la oposición y facilita negar

las declaraciones personales anteriores, conserva la libertad para cambiar de parecer, ayuda a conservar la mística y ocultar las inseguridades, permite que uno diga varias cosas al mismo tiempo que diga “no” en forma diplomática, y ayuda a evitar la confrontación y ansiedad.

Si uno desea observar de cerca el bello arte de una comunicación ambigua, todo lo que tiene que hacer es ver una entrevista televisada con un político que está en campaña electoral. El entrevistador intenta obtener una información específica; el político procura retener múltiples interpretaciones probables. Esta comunicación ambigua permite al político aproximarse a su imagen ideal de ser “todas las cosas para toda la gente”.

Con base en CO. Kursh. “The Benefits of Poar Communicaíon”, *rhe Psychoanalytic Rev:ew* (verano-otoño de 1971), págs. 189-208; y EM. Eisenberg y MG. Witten, “Reconsiderxng Openness in Organizational Communication”, *Acadcmy of Managenicnt Rcv:ew* (julio de 1987), págs. 418-426.

Ejercicio de autoconocimiento

Autoinventario de escucha

Repase dos veces este cuestionario de 15 puntos. La primera vez marque el renglón si o no junto a cada pregunta. Márquelo con toda la veracidad que pueda, a la luz de su comportamiento en reuniones o asambleas recientes a las que haya asistido. La siguiente vez marque un signo de más (+) junto a su respuesta si está satisfecho con esa respuesta, o un signo de menos (—) si preferiría haberla contestado en forma diferente.

	Si	No	+0-
1. Con frecuencia procuro escuchar varias conversaciones al mismo tiempo.	_____	_____	_____
2. Me gusta que la gente me dé solamente los datos y luego me permita formular mis propias interpretaciones.	_____	_____	_____
3. En ocasiones finjo que estoy poniendo atención a la gente.	_____	_____	_____
4. Me considero un buen juez de las comunicaciones no verbales.	_____	_____	_____
5. Por lo general, sé lo que otra persona va a decir antes de que lo diga.	_____	_____	_____
6. Suelo terminar las conversaciones que no me interesan desviando mi atención del orador.	_____	_____	_____
7. Con frecuencia asiento con la cabeza, frunzo el ceño o hago alguna otra cosa para hacerle saber al orador cómo me siento acerca de lo que está exponiendo.	_____	_____	_____
8. Por lo general, contesto inmediatamente cuando alguien ha terminado de hablar.	_____	_____	_____
9. Evalúo lo que se está diciendo mientras se dice.	_____	_____	_____
10. Por lo general, formulo una respuesta mientras la otra persona todavía está hablando.	_____	_____	_____
11. El estilo de oratoria del emisor con frecuencia evita que escuche el contenido.	_____	_____	_____
12. Por lo general, pido a las personas que aclaren lo que han dicho en lugar de adivinar el significado.	_____	_____	_____
13. Hago un profundo esfuerzo para comprender el punto de vista de la otra persona.	_____	_____	_____
14. Con frecuencia escucho lo que espero oír en lugar de lo que se dice.	_____	_____	_____
15. La mayoría de la gente siente que he comprendido sus puntos de vista cuando hemos estado en desacuerdo.	_____	_____	_____

Pase a la página A-28 para las instrucciones y clave para la calificación.

Fuente: E.C. Gleason y E.A. Pood, "Listening Self-Inventory", *Supervisory Management* (enero de 1989), págs. 12-15. Con autorización.

Ejercicio para trabajo en grupo

En ausencia de comunicación no verbal

Este ejercicio le ayudará a captar el valor de la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales.

1. La clase se divide en dos partes (parte A y parte B).
2. La parte A selecciona un tema de la siguiente lista:
 - a. La administración en el Medio Oriente es considerablemente diferente de la administración en América del Norte.
 - b. La rotación de empleados en una organización puede ser funcional.
 - c. Es bueno cierto grado de conflicto en una organización.
 - d. Los delatores hacen más daño que bien a una organización.
 - e. Es frustrante trabajar con burocracias.
 - f. Un patrón tiene la responsabilidad de proporcionar a cada empleado un puesto interesante y desafiante.
 - g. Todo el mundo debe registrarse para votar.
 - h. Las organizaciones deben exigir que todos sus empleados se sometan a pruebas regulares para detectar el SIDA.
 - i. Las organizaciones deben exigir que todos los empleados se sometan a pruebas de drogas.
 - j. Los individuos que se han especializado en administración de negocios o economía son mejores empleados que aquellos que se han especializado en historia o en inglés.
3. La parte B debe elegir su posición sobre este tema (por ejemplo, argumentando *en contra* del punto de vista de que “es bueno cierto grado de conflicto en una organización”). La parte A tiene que tomar ahora la posición opuesta.
4. Las dos partes tienen 10 minutos para debatir su tema. La limitante está en que los individuos sólo se pueden comunicar verbalmente. No pueden utilizar ademanes, movimientos faciales o corporales, ni ninguna otra comunicación no verbal. Puede ayudar que cada parte se sienta sobre sus manos para recordarles la restricción.
5. Después de haber terminado el debate, la clase debe analizar lo siguiente:
 - a. ¿Cuánta eficacia tuvo la comunicación durante estos debates?
 - b. ¿Qué barreras existían para la comunicación?
 - c. ¿A qué propósitos sirven las comunicaciones no verbales?
 - d. Relacione las lecciones aprendidas en este ejercicio con problemas que pudieran ocurrir al comunicarse por teléfono o por correo electrónico.

Ejercicio sobre un dilema ético

¿Está mal mentir?

Cuando éramos niños, nuestros padres nos decían: “Es malo decir mentiras.” Sin embargo, todos hemos mentido alguna vez. Si la mayoría de nosotros estamos de acuerdo en que mentir está mal, ¿cómo podemos justificar que continuemos haciéndolo? A menudo, diferenciamos entre las “mentiras verdaderas” y las “mentiritas blancas” — siendo estas últimas una parte aceptable y hasta necesaria de la interacción social—. Puesto que la mentira está ligada tan de cerca con la comunicación interpersonal, analicemos un dilema específico que enfrentan con regularidad los administradores: ¿Justifica un propósito sano distorsionar intencionalmente la información?

Usted acaba de ver el reporte de ventas de su división del mes pasado. Las ventas han disminuido considerablemente. Su jefe, que trabaja a más de 3 000 kilómetros de distancia en otra ciudad, probablemente no vea las cantidades de ventas del mes pasado. Usted, optimista, cree que las ventas subirán este mes y el siguiente, de manera que sus cantidades trimestrales sean aceptables. También sabe que su jefe es la clase de persona que odia oír malas noticias. Hoy tendrá una conversación telefónica con él. De paso, le pregunta cómo estuvieron las ventas el mes pasado. ¿Le dice usted la verdad?

Una subordinada le pregunta sobre un rumor que ha escuchado acerca de que su departamento y todos los empleados serán transferidos de Nueva York a Dallas. Usted sabe que el rumor es cierto, pero preferiría que no se supiera la información todavía. Teme que pudiera lesionar la moral departamental y conducir a renunciaciones prematuras. ¿Qué le dice usted a su empleada?

Estos dos incidentes ilustran dilemas que los administradores enfrentan respecto de la evasión, distorsión o mentiras descaradas a otras personas. ¿Es falta de ética distorsionar deliberadamente las comunicaciones para obtener un resultado favorable? ¿Es aceptable la distorsión, pero no la mentira? ¿Qué sucede acerca de las mentiritas blancas que realmente no dañan a ninguna persona? ¿Qué piensa usted?

CASO PRÁCTICO

Los grupos de afinidad en el sistema de mensajes electrónicos de Apple

El correo electrónico es una forma de vida en Apple Computer Inc. No sólo lo utilizan los administradores para compartir información y los directores de mercadotecnia para facilitar la introducción de nuevos productos, sino que el correo electrónico también significa una línea vital para siete grupos de empleados de Apple.

Éstos son los llamados grupos de afinidad —homosexuales y lesbianas, latinos, asiáticos, afroestadounidenses, mujeres, vietnamitas y devotos de la cultura judía— que utilizan el sistema de mensajes electrónicos AppleLink de Apple para difundir noticias acerca de reuniones, seminarios y eventos de su comunidad. Esto se hace con la completa aprobación y apoyo de la administración superior de Apple.

Apple Computer no es la única compañía que utiliza su sistema de correo electrónico para fortalecer los vínculos entre los grupos de afinidad. Pacific Gas & Electric, Lotus Development, Levi Strauss y Pacific Bell también alientan a los empleados que son miembros de grupos de afinidad a que utilicen el correo electrónico como una herramienta de comunicación.

No hay estadísticas objetivas acerca de la amplitud del uso del correo electrónico por los grupos de afinidad. Sin embargo, los usuarios del correo electrónico son por lo menos 45 millones de personas en el mundo. Aproximadamente dos tercios de estos usuarios tienen acceso a redes que van más allá de su círculo inmediato de colegas, lo que significa que el correo electrónico constituye un medio eficaz para que la gente que comparte intereses similares mantenga vínculos más allá de las compañías y de las fronteras nacionales.

Desde el punto de vista positivo, el uso del correo electrónico por los grupos de afinidad facilita la comunicación, fortalece los contactos sociales y promueve la diversidad en el lugar de trabajo. Sin embargo, también puede generar reacciones opuestas de empleados que no pertenecen a dichos grupos. Por ejemplo, los empleados antihomosexuales en Pacific Gas & Electric han utilizado su sistema para enviar mensajes ofensivos a sus compañeros de trabajo homosexuales y lesbianas.

Preguntas

1. ¿Es el uso del correo electrónico por parte de los grupos de afinidad un ejemplo de comunicación formal o informal? Explíquese.
2. “El programa de Apple para estimular a los grupos de afinidad vinculados por el correo electrónico no mejora la comunicación organizacional. Simplemente construye barreras a la comunicación entre grupos.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Defienda su posición.
3. Si usted fuera un administrador superior de Apple con autoridad para aprobar el acceso de un grupo de afinidad al sistema de correo electrónico de la empresa, ¿cómo respondería a solicitudes para el acceso al correo electrónico por parte de miembros de grupos que promueven (a) los derechos de los animales; (b) el partido republicano; (c) temas antiaborto; o (d) los derechos de los hombres blancos.

Con base en M. Groves, “An Affinity for E-Mail”, *Los Angeles Times* (16 de mayo de 1994), págs. 9, 30.

TEMA DE ACTUALIDAD

El lenguaje políticamente correcto

El doctor Leonard Jeffries fue director del departamento de estudios negros en la City University de Nueva York (CUNY) durante 20 años. En 1991 pronunció un discurso en Albany, Nueva York. En ese discurso acusaba a los judíos, entre otras cosas, de haber ayudado a financiar el tráfico de esclavos y que existe una conspiración entre los judíos de Hollywood para destruir sistemáticamente a los negros. Estas declaraciones ocasionaron una tormenta, y Jeffries fue despedido de su cargo de director por los administradores de la CUNY.

Jeffries entabló una demanda. Él afirmaba que su despido constituía un ataque abierto a su derecho a la libertad de expresión. La universidad decía que no tenía la competencia necesaria para desempeñar su puesto, y que ésa era la razón de la acción tomada.

Muchos evaluadores objetivos del discurso de Jeffries llegaron a la conclusión de que era racista. Sin embargo, no todos creyeron que esto justificaba la acción de CUNY. Preguntaron: ¿no se le permite a un individuo decir cosas con las que otros pueden no estar de acuerdo o que las otras personas pudieran encontrar ofensivas?

Para comenzar, la libertad de expresión no tiene absolutamente ningún valor si se aplica sólo a conceptos o puntos de vista que son populares. El valor básico de la libertad de expresión es que proporciona a aquellas personas que tienen opiniones impopulares la misma oportunidad de ser escuchadas.

Frederick Starr, presidente de Oberlin College, dice: “El problema es la protección de la universidad. Para ser francos, tenemos que estar dispuestos a tolerar algunas cosas escandalosas y otras realmente ofensivas de cuando en cuando, a fin de proteger la libertad que conduce a la protección de los puntos de vista genuinamente impopulares, pero que tal vez aportan valiosos elementos de juicio.”

Thomas Jefferson una vez señaló que no tenemos nada que temer de los discursos irresponsables si los demás tienen la posibilidad de señalar sus errores. La pregunta es: ¿Debe la libertad académica proporcionar un lugar a estudiosos de pacotilla o racistas para que se escondan allí?

Leon Botstein, presidente de Bard College, cree que hasta los puntos de vista racistas tienen cabida en los campus universitarios. El cree que el discurso de Jeffries era racista, pero que debe sujetarse a un serio escrutinio por los argumentos que están detrás de sus declaraciones, en lugar de las declaraciones en sí. “La universidad es precisamente el lugar para que la gente exprese sus prejuicios y tenga la oportunidad de que tales prejuicios se escuchen, estudien, derroten y destruyan.”

Las personas que apoyan a Jeffries creen que se le ha tratado de manera injusta. Se le debe permitir decir lo que desea y no ser sancionado por el contenido de su discurso. Los críticos se preguntan si esto no constituye una doble norma, por la que los negros pueden formular comentarios racistas sin que sean sancionados, al mismo tiempo que no se permiten comentarios racistas a la gente blanca.

Preguntas

1. ¿Cree usted que la “libertad de expresión” alcanza a la expresión de comentarios racistas?
2. ¿Cómo puede la “corrección política” hacer confusa la discusión crítica en este caso?
3. “Los profesores deben sentirse con libertad para expresar ideas polémicas sin temor a la venganza. Ésa es la esencia de lo que es una universidad.” Si eso es cierto, ¿se extiende el comentario a las funciones de un profesor fuera de la universidad?

Fuente: “Offensive Speech: Is There a Double Standard?” *Nightline* (12 de mayo de 1993).

Referencias bibliográficas

- CLAMPfIT, P G, *Communicating for Managerial Effectiveness* (Newbury Park, CA: Sage, 1991).
- CUPACH, W.R., and B.H. SPITZBERG (eds.), *The Dark Side of Interpersonal Communication* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1994).
- DIFONZO, N., P. BORDIA, and R.L. ROSNOW, "Reining in Rumors," *Organizational Dynamics* (Summer 1994), pp. 47—62.
- GARSide, 5G., and B.H. KLEINER, "Effective One-to-One Communication Skills," *Industrial and Commercial Training*, Vol. 23, No. 7, (1991), pp. 24—28.
- GOLEN, s., "A Factors Analysis of Barriers to Effective Listening," *The Journal of Business Communication* (Winter 1990), pp. 25—36.
- HEWES, DE. (ed.), *The Cognitive Bases of Interpersonal Communication* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1994).
- KALBFLEIsCH, pj. (ed.), *Interpersonal Communication* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993).
- KHARBANDA, op., and E.A. STALLWORTHY, "Verbal and Non-Verbal Communication," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 6, No. 4, (1991), pp. 10—13+.
- TANNEN, u., *Talking from 9 to 5* (New York: William Morrow, 1994).
- VICTOR, D.A., *International Business Communication* (New York: HarperCollins, 1992).

Notas

- 1 Based on J. Cushman, "Avianca Flight 52: The Delays Thai Ended in Disaster," *New York Times* (February 5, 1990), p. B-1; and E. Weiner, "Right Word Is Crucial in Air Control," *New York Times* (January 29, 1990), p. B-S.
- 2 See, for example, 1KW. Thomas and W.H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," *Academy of Management Journal* (June 1976), p. 317.
- 3 W.G. Scott and T.R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976).
- 4 D. K. Berlo, *The Process of Communication* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960), pp. 30—32.
- 5 Ibid., p. 54.
- 6 Ibid., p. 103.
- 7 J.C. McCroskey, JA. Daly, and G. Sorenson, "Personality Correlates of Communication Apprehension," *Human Communication Research* (Spring 1976), pp. 376—80.
- 8 B.H. Spitzberg and ML. Hecht, "A Competent Model of Relational Competence," *Human Communication Research* (Summer 1984), pp. 575—99.
- 9 See, for example, L. Stafford and JA. Daly, "Conversational Memory: The Effects of Instructional Set and Recall Mode on Memory for Natural Conversations," *Human Communication Research* (Spring 1984), pp. 379—402.
- 10 JA. Daly and J.C. McCrosky, "Occupational Choice and Desirability as a Function of Communication Apprehension," paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Chicago, 1975.
- 11 JA. Daly and M.D. Miller, "The Empirical Development of an Instrument of Writing Apprehension," *Research in the Teaching of English* (Winter 1975), pp. 242—49.
- 12 R.L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly* (September 1959), pp. 188—96; and B. Harriman, "Up and Down the Communications Ladder," *Harvard Business Review* (September-October 1974), pp. 143—51.
- 13 B. Smith, "FedEx's Key to Success," *Management Review* (July 1993), pp. 23—24.
- 14 See, for instance, J.W. Newstrom, RE. Monczka, and WE. Reif, "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence," *Journal of Business Communication* (Spring 1974), pp. 12—20; and S.J. Modic, "Grapevine Rated Most Believable," *Industry Week* (May 15, 1989), p. 14.
- 15 K. Davis, "Management Communication and the Grapevine," *Harvard Business Review* (September-October 1953), pp. 43—49.
- 16 H. Sutton and L.W. Porter, "A Study of the Grapevine in a Governmental Organization," *Personnel Psychology* (Summer 1968), pp. 223—30.
- 17 K. Davis, cited in R. Rowan, "Where Did That Rumor Come From?" *Fortune* (August 13, 1979), p. 134.
- 18 L. Hirschhorn, "Managing Rumors," in L. Hirschhorn (ed.), *Cutting Back* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), pp.

49—52.

- 19 R.L. Rosnow and G.A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (New York: Elsevier, 1976).
- 20 See, for instance, A. Zaremba, "Working with the Organizational Grapevine," *Personnel Journal* (July 1988), pp. 31—35; J.G. March and G. Sevón, "Gossip, Information and Decision Making," in J.G. March (ed.), *Decisions and Organizations* (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 429—42; and M. Noon and R. Delbridge, "News from Behind My Hand: Gossip in Organizations," *Organization Studies*, Vol. 14, No. 1, (1993), pp. 23—36.
- 21 R. L. Birdwhistell, *Introduction to Kinesics* (Louisville, KY: University of Louisville Press, 1952).
- 22 J. Fast, *Body Language* (Philadelphia: M. Evan, 1970), p. 7.
- 23 R.L. Daft and R.H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 191—233; R.E. Rice and D.E. Shook, "Relationships of Job Categories and Organizational Levels to Use of Communication Channels, Including Electronic Mail: A Meta-Analysis and Extension," *Journal of Management Studies* (March 1990), pp. 195—229; G.S. Russ, R.L. Daft, and R.H. Lengel, "Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communications," *Management Communication Quarterly* (November 1990), pp. 151—75; L.K. Trevino, R.H. Lengel, W. Bodensteiner, E. Gerloff, and N.K. Muir, "The Richness Imperative and Cognitive Style: The Role of Individual Differences in Media Choice Behavior," *Management Communication Quarterly* (November 1990), pp. 176-97; R.E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness," *Organization Science* (November 1992), pp. 475—500; and S.G. Straus and J.E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction," *Journal of Applied Psychology* (February 1994), pp. 87—97.
- 24 J. DeLorean, quoted in S.P. Robbins, *The Administrative Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976), p. 404.
- 25 This box is based on S.P. Robbins, *Training in InterPersonal Skills: TIPS for Managing People at Work* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), Chapter 3; and data in R.C. Huseman, J.M. Lahiff, and J.M. Penrose, *Business Communication Strategies and Skills* (Chicago: Dryden Press, 1988), pp. 380, 425.
- 26 S.I. Hayakawa, *Language in Thought and Action* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1949), p. 292.
- 27 M. Young and J.E. Post, "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees," *Organizational Dynamics* (Summer 1993), pp. 31—43.
- 28 B. O'Reilly, "The New Deal: What Companies and Employees Owe One Another," *Fortune* (June 13, 1994), pp. 44—52.
- 29 D. Tannen, *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation* (New York: Ballantine Books, 1991).
- 30 M.L. LaGanga, "Are There Words That Neither Offend Nor Bore?" *Los Angeles Times* (May 18, 1994), p. 11-27.
- 31 Cited in J. Leo, "Falling for Sensitivity," *U.S. News & World Report* (December 13, 1993), p. 27.
- 32 See M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers," *Business Horizons* (May-June 1993), pp. 75—76.
- 33 N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), pp. 83—84.
- 34 See, for instance, R. Hotch, "Communication Revolution," *Nation's Business* (May 1993), pp. 20-28; G. Brockhouse, "I Have Seen the Future ...," *Canadian Business* (August 1993), pp. 43—45; R. Hotch, "In Touch Through Technology," *Nation's Business* (January 1994), pp. 33—35; and B. Filipczak, "The Ripple Effect of Computer Networking," *Twining* (March 1994), pp. 40—47.
- 35 A. LaPlante, "TeleConfrontation," *Forbes ASAP* (September 13, 1993), p. 117.
- 36 See, for example, R.S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships," *Organizational Behavior and Human Performance* (April 1979), pp. 268—91.
- 37 J.P. Walsh, S.J. Ashford, and T.E. Hill, "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions," *Human Relations* (January 1985), pp. 23—46.
- 38 S.A. Leliweg and L. Phillip, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review," in *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference* (Detroit, 1980), pp. 188—92.
- 39 R.R. Reilly, B. Brown, M.R. Blood, and C.Z. Malaresa, "The Effects of Realistic Previews: A Study and Discussion of the Literature," *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 823—34.