Comunicaciones en la empresa

Montero, Carlos Alberto

1962

ORIGINAL

COMUNICACIONES EN LA EMPRESA

Carlos Alberto Montero

Dedico este trabajo a mi esposa,
sin cuya colaboración y estímulo
no habría sido realizado.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

COMUNICACIONES EN LA EMPRESA

CARLOS ALBERTO MONTERO

Reg. 17548

Agosto 1962

COMUNICACIONES EN LA EMPRESA

I N D I C E

CAPITULO VI - Métodos de comunicación

CAPITULO VII - Contenido de las comunicaciones

CAPITULO VIII - Interferencias en las comunicaciones

CAPITULO IX - El rumor

B I B L I O G R A F I A

A) BIBLIOGRAFIA GENERAL CONSULTADA

ARGYRIS CHRIS - "Predicciones del Profesor Argyris" - Meeting del National Industrial Conference Board - 22-1-59

BAUMGARTEN FRANZISKA - "Psicología de las Relaciones Humanas en las Empresas" - Edit. Labor S.A. - Barcelona - 1959

BROWN J.A.C. - "La Psicología Social en la Industria" - Fondo de Cultura - 1a. Edición - México - Año 1953

BURSK EDWARD - "El factor humano en la dirección de empresas" Edit. Bibliográfica Argentina - 2a. Edición - Buenos Aires - Año 1960

CARLIN JAMES - "Las relaciones industriales dentro del establecimiento en Inglaterra" - Conferencia pronunciada en la Fundación Argentina de Altos Estudios de la Empresa - Año 1959

CERDA E. - "Psicología aplicada" - Edit. Herder - Barcelona - 1a. Edición - Año 1960

CROZIER MICHEL - "La fabricación de hombres" - Edit. Deucalión- 1a. Edición - Buenos Aires - Año 1954

DRUCKER PETER - "La Nueva Sociedad" - Edit. Sudamericana - 1a. Edición - Buenos Aires - Año 1954

íd. - "La Gerencia de Empresas" - Edit. Sudamericana Buenos Aires - Año 1956

FRAISSE PAUL - "Progreso o Mistificación" - Edit. Deucalión - 1a. Edición - Buenos Aires - Año 1954

GALEANO LUIS - "La Comunicación del pensamiento en la realidad jurídica" - Beca No. 158 - Universidad de Buenos Aires - Año 1959

GARDNER B. Y MOORE D. - "Relaciones Humanas en la Empresa" - Edit. Rialp S.A. - Madrid - Año 1959

I. A. D. E. - "Revistas del Instituto Argentino de Dirección de Empresas"

LLAMAZARES JUAN - "Empresas modernas" - I.A.R.I. - Año 1955

MARGOT-DUCLOT - "Les Problemes de Communication dans les Groupes de Travail" - Bulletin de Psychologie No. 158 Universidad de Paris - 1959

MIRA Y LOPEZ - "Factores Psicológicos de la Productividad" - Fondo de Cultura - 1a. Edición - Bs.As.- 1961

MORENO JACOB L. - "Sociometría y Psicodrama" - Edit. Deucalión - 1a. Edición - Bs.As. - Año 1954

NATIONAL ASSOCIATION OF MANUFACTURERS - "CASE BOOK - Employee Communications in Action" - N.York - Octubre 1950

íd. - "Improving Human Relations" - N.York - Año 1957

íd. - "Dealing with Employees as Individuals" - Nueva York - Octubre 1956

íd. - "To-day's Call for Leadership in Human Relations - N.York - Año 1955

OWENS RICHARD - "Empresas Industriales" - Edit. S.Contable - 1a. Edición - Bs.As. - Año 1959

O. I. T. - "La investigación social en Francia" - Revista Internacional del Trabajo - Vol. 61, Núm. 4 - Abril 1960

PACKARD V. - "Las formas ocultas de la propaganda" - Edit. Sudamericana - 1a. Edición - Bs.As. - 1959

PERRY JOHN - "Las Relaciones Humanas en la Industria" - Edit. S. Contable - 2a. Edición - Bs.As. - año 1961

PETERS RAYMOND - "Communication Within Industry" - Harper and Brothers - N. York - Año 1950

PIGORS P. y MYERS C. - "Personnel Administration" - Mc Graw Hill - 4a. Edición - N. York - Año 1961

ROETHLISBERGER F. y ROGER C. - "Barreras y puentes para la comunicación" citado por Bursk E. en "El factor humano en la dirección de empresas" - Edit. Bibliográfica Argentina - 2a. Edición - Bs.As. - 1960

ROETHLISBERGER F. - "Management and Morale" - Harvard University Press Cambridge - Año 1941

SLUCKIN W. - "La Cibernética" - Edit. Galatea - Buenos Aires - 1a. Edición - Año 1956

B) BIBLIOGRAFIA ESPECIAL CONSULTADA

Capítulo I

ANDERSON DAVID - "Comunicaciones racionales" - The Manager Vol. 27 - No. 1 - Revista del I.A.R.I. - Noviembre 1959

BENVENISTE EMILE - "Comunicación animal y lenguaje humano" - Revista Diógenes (UNESCO) - Buenos Aires - Octubre 1952

BOCHENSKI I.M. - "Los métodos actuales del pensamiento" - Edit. Rialp S.A. - 1a. Edición - Madrid - Año 1957

FERRATER MORA J. - "Diccionario de Filosofía" - Ed. Sudamericana- 3a. Edición - Buenos Aires - Año 1959

GALEANO LUIS V. - "Sobre la necesidad jurídica de comprender el lenguaje de los niños y adolescentes" - Revista Lecciones y Ensayos No. 8 - Bs.As. - Mayo 1958

HALDANE J.B.S. - "Ritual animal y lenguaje humano" - Revista Diógenes (UNESCO) - Bs.As. - Octubre 1953

HUSSERL EDMUNDO - "Ideas" - Fondo de Cultura - 1a. Edición - Mexico - Año 1949

KAUFMANN FELIX - "Metodología de las Ciencias Sociales" - Fondo de Cultura - 1a. Edición - Mexico - 1946

LALANDE ANDRE - "Vocabulario téórico y crítico de la Filosofía" Edit. Ateneo - 1a. Edición - Bs.As. - 1953

RONKEN O. y LAWRENCE P. - "Administrative Changes" A Case Study - Harvard University - Plimpon Press - Massachussetts - Año 1952

SAUSSURE FERDINAND de - "Curso de Lingüística" - Edit. Losada S.A. - 2a. Edición - Bs.As. - 1955

WENDELL JOHNSON - "The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B" Harvard Business Review - Enero 1955

Capítulo II

GRINBERG, LANGUER y RODRIGUE - "Psicoterapia del grupo" - Edit. Paidos - 1a. Edic. - Bs.As. - Año 1957

KLEIN JOSEPHINE - "Estudio de los Grupos" - Fondo de Cultura - 1a. Edición - Bs.As. - Año 1961

KRECH y CRUTCHFIELD - "Théorie et Problemes de Psychologie Sociale"- Presses Universitaires de France - 1a. Edic.- Paris - 1952

LEAVITT HAROLD J. - "Group Structure and Process" - Reading in Social Psychology - 3a. Edic. - N.York - 1958

íd. - "La place des petits groupes dans la direction" Bulletin de Psychologie de L'Université de Paris - Paris - Febrero 1959

LEWIN KURT - "Resolving Social Conflicts" - Harper - 1a. Ed. N. York - Año 1957

MILLER GEORGE - "Langage et Communication" - Presses Universitaires de France - 1a. Edición - Paris - 1959

SPROTT W.J.H. - "Grupos Humanos" - Edit. Paidos - 1a. Edición- Bs. As. - Año 1960

Capítulo III

ALFORD y BANGS - "Manual de la Producción" - Edit. Hispano Americana - 1a. Edic. - Mexico - Año 1953

COMITE NATIONAL BELGE DE L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE - "Métodos de Dirección susceptibles de mejorar las relaciones humanas"- Informe presentado al X Congreso Internacional de Org. Científica - S.Pablo - 1954

KNOWLES WILLIAM H. - "Principios de Dirección de Personal" - Edit. Rialp S.A. - 1a. Edición - Madrid - 1960

SALTONSTALL ROBERT - "Human Relations in Administration" - Text and Cases - McGraw Hill - N.York - 1959

SPRIEGEL W.P. - "Fundamentos de Organización de Empresas" - Edit. Labor S.A. - 1a. Edición.- Bs.As.- 1952

Capítulo IV

DAVIS KEITH - "Human Relations in Business" - Edit. Mc Graw Hill - 1a. Edición - N.York - Año 1957

íd. - "Management Communication and the Grapevine" - Harvard Business Review - Setiembre 1953

íd. - "Communication Within Management" - Personnel - Noviembre 1954

íd. - "New Dimensions in Office Management" - American Management Association - Serie No. 142 - N. York - Año 1956

GUERREIRO RAMOS - "A micro sociología da Industria-Escola de Harvard" - Estudios Económicos - Rio de Janeiro - Año 1951

JENKINS JAMES - "Communications in Employment" - Research and Technical Report No. 14 - University of Minnesota - Año 1953

PALMADE GUY - "La Psicotécnica" - Edit. Paidos - 1a. Edic. - Bs. As. - Año 1961

SIGUAN MIGUEL - "Prólogo a "Relaciones Humanas en la Empresa" de Gardner y Moore - Edit. Rialp S.A. - 2a. Edición - Madrid - Año 1959

Id. - "La Empresa y el Hombre" - Edit. Rialp S.A. - 2a. Edic. - Madrid - Año 1960

TETU REMUS - "Organización" - S.Contable - Noviembre 1959

YODER DALE - "Manejo del Personal y Relaciones Industriales" Edit. Continental S.A. - 2a. Edición - Bs.As. Año 1960

Capítulo V

COE DOUGLAS - "Marconi, precursor de la Radiotelefonía" - Edit. Juventud Argentina - 1a. Edic. - Buenos Aires - Año 1945

ERLER F. y MARCHIONINI A. - "La Revolución de los Robots" - EUDEBA - 1a. Edici. - Bs.As.- Año 1961

FAVERGE, LEPLAT y GUIGUET - "La adaptación de la máquina al hombre" - Edit. Kapelusz - 1a. Edición - Bs.As. - 1961

GUSDORFF GEORGES - "La Palabra" - Edit. Galatea - 1a. Edición - Bs. As. - 1957

LICIO JAO - "Comunicacoes com empregados" - Curso de Administracao em Relacoes com Empregados, organizado pelo Industrial Relations Counselors - Santos - Agosto 1960

MAXCY ELLIS - "Pooled Judgement Process in Human Relations"- Personnel - Marzo 1947

UNITED MERCHANTS AND MANUFACTURERS INC. - "Work Simplification Program" - N.York- 1956

WYLIE HARRY - "Office Management Handbook" - The Ronald Press

YODER D., HENEMAN H., TURNBELL J. y STONE H. - "Handbook of Personnel Management and Labor Relations" - McGraw Hill - N.York - 1958

Capítulo VI

CARNEGIE DALE - "Cómo hablar bien en público" - Edit. Cosmos - 15a. Edición - Buenos Aires - Año 1961

HAYE JAMES - "Communication the Achillies Heel of Management " - Conferencia pronunciada el 9-9-60 - Buenos Aires (I.D.E.A.)

JASMINOY HECTOR - "Las comunicaciones con el personal de las empresas" - Selección Contable - Agosto 1957

JUAREZ DOVER J. - "Métodos y materiales para la capacitación Industrial" - Revista I.A.R.I. - Abril 1958

PATERSON D. y JENKINS J. - "Communication Between Management and Workers" Journal of Applied Psychology - Vol. 32 No. 1 Febrero 1954

TIFFIN J. y McCORMICH B. - "Sicología Industrial" - Edit. Diana S.A. - 1a. Edic. - Mexico - Año 1959

Capítulo VII

LLAMAZARES JUAN - "Aspectos comerciales y humanos en la dirección de la empresa moderna" - Revista C.Económicas- Abril 1954

NATIONAL ASSOCIATION OF MANUFACTURERS - "Communication (Satisfying the Salaried Employee)" - N.York - Abril 1957

Id. - "Employee Communication for Better Understanding" N.York - Agosto 1957

Id. - "Employee Understanding and Teamwork for Greater Productivity" - R. Toland Memorial - Study No.2

PIGORS PAUL - "Communication in Industry, a Cure of Conflict" Industrial and Labor Relations Review - Julio 1953

PIGORS PAUL - "Effective Communication in Industry" National Association of Manufacturers - N. York - 1949

PIGORS PAUL y MYERS C. - "La Administración de Personal" - Edit. Continental - 2a. Edición (traducción de la 3a. edición) Mexico - 1960

Capítulos VIII y IX

BAKKE WIGHT E. - "Sharing Information with Employees" - The Industrial Co-Partnership Association - Londres - Año 1953

BROWNE C.G. - "Communication means Understanding" - Personnel Enero 1958

FISHER FRANK - "A New Look at Management Communication" - Personnel - Mayo 1955

INDUSTRIA - "Revista para administradores de plantas" de la McGraw-Hill - N.York - Julio 1959

LEE I. y LEE L. - "Handling Barriers in Communication" - Harper and Brothers Publishers - 1a. Edic. - N.York- 1957

MARROW ALFRED - "Making Management Human" - McGraw Hill - 1a. Edic. - N.York - Año 1961

NEWCOMB R. y SAMMONS M. - "Employee Communication in Action" - Harper and Brothers - 1a. Edic. - N.York - Año 1961

PIERCE JOHN - "Electrones, ondas y mensajes" - EUDEBA - 1a. Edic. - Bs.As. - 1961

ROETHLISBERGER F. - "Training for Human Relations" - Graduate School of Business Administration - Boston - Año 1954

C) BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA (*)

ANDREWS KENNETH - "The Case Method of Teaching Human Relations and Administration" - Harvard University Press Boston

ARMSTRONG, T.O. - "Developing Effective Supervisor-Employee Communication" - Personnel - Julio 1950

BAUMGARTEN FRANZISCA - "El Sistema de los 'partenaires' en la psicología de las profesiones" - Revista de Psicología General y Aplicada - Instituto Nacional de Psicotecnia - Madrid - 1954

BLACK, J.N. - "How to Win with Words", Supervisory Management Junio 1958

BLACK, J.N. - "Communicating with Employees During a Strike"- Personnel - Julio 1954

(*) Citada por los autores consultados.

COOPER JOSEPH D. - "An Outline of Communication Practice" - Personnel - Marzo 1953

DAVIS KEITH - "How Supervisor Can Communicate Better" - Personnel - Abril 1953

DOWING FRED - "Communication Only Seems Simple" - Personnel Journal - Octubre 1958

ESCHER ALBERT J. - "Which Communications Methods Are Best for Your Company" - American Business - Diciembre 1959

FISCHER FRANK E. - "A New Look at Management Communication" - Personnel - Mayo 1955

FRIEDMANN GEORGES - "Problemas humanos del maquinismo industrial"- Edit. Sudamericana - 3a. Edición - Bs.As. - Año 1956

HAAS G. y HERMINE Z. - "Communicating on Labor Relations: A Survey of Company Practices" - Personnel - Julio-agosto 1957

HERON ALEXANDER - "Sharing Information with Employees" - Stanford University Press - California - Año 1942

HERSHEY ROBERT - "Heed Rumours for Their Meaning" - Personnel Journal - Enero 1956

JACKSON JAY M. - "The Organization and its Communications Problem" - Advanced Management - Febrero 1959

KELLY WILLIAM R. - "Blueprint for Employee Communication" - Supervisory Management - Marzo 1957

KEOGH JOHN J. - "Memo on Communications" - Personnel Journal - Enero 1959

KOLB HARRY D. - "Creating the Organizational 'Atmosphere' for Improved Communications" - Personnel - Mayo 1954

MARSHALL URBAN W. - "Lenguaje y realidad" - Fondo de Cultura - 1a. Edición - Mexico - Año 1952

MAYER RAYMOND E. - "A Case Study of Effective Communication in Industry" - Journal of Business - Octubre 1958

MAYO ELTON - "The Human Problems of an Industrial Civilisation" - Ed. McMillan - 2a. Edic. - N.York - 1946

NEWCOMB R. y SAMMONS M. - "Supervisory Communications ; A Do-It-Yourself Program" - Personnel - Julio 1956

íd. - "Employees Do Care How Your Business Is Doing" Industrial Marketing - Mayo 1958

PARKER Y KLEEMEIER - "Human Relations in Supervision" - McGraw Hill- 1a. Edición - N.York - Año 1951

POPE JOSEPH B. - "Communication: The Mystery in Management" - The Controller - Enero 1956

REDFIELD CHARLES - "Communication in Management" - University of Chicago Press - Chicago, Illinois - 1953

RODRIGUEZ M. - "Psicología y Cibernética" - Edit. Siglo XX - Bs.As.- 1a. Edición - 1958

RONKEN HARRIET O. - "Communication in the Work Group" - Harvard Business Review - Julio 1951

ROSS RAYMOND S. - "Using Communications Research in Industry" - Personnel - Mayo 1957

SICUAN MIGUEL - "Los centros de formación de dirigentes industriales en España" - Escuela de Psicología y Psicotecnia - Madrid - Año 1959

SPENCE LEWIS H. - "Communications Training: A Neglected Approach" Personnel - Noviembre-Diciembre 1957

STIEGLITZ H. - "Barriers to Communication" - Management Record National Industrial Conference Board - N.York Enero 1958

STRONG LYDIA - "Do You Know How To Listen?" - Supervisory Management - Septiembre 1957

íd. - "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations" - Administrative Science Quarterly - Septiembre 1959

WALTON EUGENE - "How Efficient Is the Grapevine?" - Personnel- Marzo-Abril 1961

WOLFF TOM - "Are You Getting Across to Your Workers?" - Personnel - Septiembre 1955

ZELCO HAROLD P. - "How Effective Are Your Company Communications" Advanced Management - Febrero 1956

íd. - "Internal Communication and Customer Relations" Public Relations Journal - Diciembre 1959

AGRADECIMIENTOS

Las diversas tareas que he desempeñado en empresas de gran magnitud han permitido interiorizarme del problema que constituye la comunicación entre el personal que las integra, tema que ha despertado mi preocupación, no sólo por el interés humano que encierra, sino también, por la repercusión económica que puede tener sobre la empresa.

En los últimos años el tema de las comunicaciones ha ido adquiriendo creciente importancia, siendo considerado en la actualidad como elemento esencial en el área de las relaciones humanas. En nuestro país, el estudio de las comunicaciones en la empresa es tratado en la Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires, principalmente en las cátedras de "Administración de Personal y Relaciones Industriales" y en la de "Control y Relaciones Públicas de los Negocios". Por otra parte, instituciones especializadas como el Instituto Argentino de Dirección de Empresas, I.D.E.A., Fundación Argentina de Altos Estudios de la Empresa y Centro Argentino de la Productividad están contribuyendo a difundir el tema, que finalmente comienza a tener la importancia que en otros países (principalmente Estados Unidos) ha merecido y donde posee la más alta prioridad en muchas reuniones de directorio y asambleas obreras.

Debo testimoniar mi gratitud a los integrantes de la cátedra de "Control y Relaciones Públicas de los Negocios" que durante meses siguieron el desarrollo de esta tarea. El Dr. Juan Llamazares, Profesor Titular de la misma, me brindó una valiosa ayuda inicial con sus consejos sobre el desarrollo del trabajo y guía bibliográfica, vinculándome además con personas especializadas en comunicaciones. El Dr. Raúl E. Cuello, anteriormente, me sugirió el tema y junto con el Dr. Llamazares leyó los originales haciendo observaciones de gran importancia acerca del ordenamiento y terminología a utilizar.

El Dr. Eduardo Groba, profesor de la cátedra de "Administración de Personal y Relaciones Industriales", contribuyó de manera especial con sus comentarios acerca del tema desarrollado. El Dr. Luis V. Galeano, jefe de investigaciones e información del Instituto de Filosofía del Derecho y Sociología de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y profesor de Teoría de la Comunicación y Organización Industrial de la Fundación Argentina de Altos Estudios de la Empresa, puso a mi disposición su nutrida biblioteca especializada sobre el tema y apuntes de trabajos efectuados. Los señores Javier I. Gamboa, gerente de finanzas de Ducilo S.A., Angel Bedrack, asesor psicotécnico de Sudamtex S.A. e Ismael Vidi, coordinador de comunicaciones de Esso S.A.P.A., me brindaron su colaboración, producto de una vasta experiencia.

También debo agradecer al Dr. Hector Jasminoy, integrante de la Comisión de Relaciones Laborales de la Unión Industrial Argentina y al profesor Frank Heller, experto en capacitación de ejecutivos de la Organización Internacional del Trabajo las sugerencias efectuadas en el transcurso de este trabajo.

El Sr. Rogelio Calabresse, subdirector de la Biblioteca de esta Facultad, es acreedor a mi reconocimiento por la ayuda brindada en la búsqueda del nuevo material bibliográfico incorporado a la misma.

Finalmente, quiero señalar el gesto del encargado de publicaciones de la National Association of Manufacturers de New York, que seleccionó y me remitió gran cantidad de material de esa Asociación vinculado con el tema.

A todos ellos les expreso mi profundo reconocimiento por el tiempo que me dedicaron, como también por el intercambio de ideas y experiencias. Con todo, es exclusivamente mía la responsabilidad por cualquier error o afirmación discutible.

Buenos Aires, Agosto de 1962

INTRODUCCION

En este trabajo se describen y detallan los procesos de transmisión de signos realizados entre las personas y grupos de personas integrantes de la empresa, denominándose comunicación al proceso por el cual un emisor transmite un conjunto de signos a un receptor mediante un mensaje o información, que sigue canales de transmisión (por ejemplo: la vía jerárquica) y utiliza medios materiales para ser expresado (la voz, la imprenta).

Entre los autores que tratan el tema de las comunicaciones en la empresa, es unánime la opinión acerca de la necesidad de que las mismas sigan un proceso de doble vía con el fin de obtener su mayor eficacia. Es indispensable, no solamente que el emisor (en adelante denominado E) haya emitido bien la información, sino también que conozca que el receptor (en lo sucesivo llamado R) la ha recibido e interpretado correctamente. Para que ello ocurra es necesario una respuesta de R que atestigüe la correcta recepción del mensaje. Vale decir, que el esquema inicial E $\longrightarrow$ R debe complementarse con E $\longleftarrow$ R, o lo que es lo mismo, un proceso de doble faz E $\longleftrightarrow$ R.

En lo referente a los tipos de función desempeñados por las comunicaciones pueden señalarse los siguientes:

a) referentes a la política u objetivos de la empresa y a las tareas necesarias para llevarla a cabo;

b) referentes a aspectos relacionados con la manifestación de tensiones entre los miembros de la empresa.

Dice Margot-Duclot acerca de estas funciones: "Bajo todas sus formas la comunicación llena dos tipos de función. Una información (en sentido general) puede ser emitida por E ya sea con vista a influenciar a R (se tratará de un pedido, una orden, una consigna), ya sea con vista a informarle (información en el sentido corriente), ya sea simplemente para permitir a E expresar a R su estado de tensión, sus sentimientos favorables u hostiles. En los primeros dos casos la función de la comunicación es la de actuar sobre R, provocar en él un cambio -se la llama instrumental-. Por el contrario, en el tercer caso es E quien se modifica con su propia emisión repercutida sobre R. El sentimiento calma su intensidad al expresarse, la tensión se disuelve al manifestarse a otros

-la comunicación tendrá una función consumidora o catártica-" (1)

Para cumplir estas funciones la comunicación deberá permitir no sólo el conocimiento de objetivos y responsabilidades, sino que también deberá hacer posible la superación de las tensiones existentes entre los individuos o grupos mediante la expresión catártica de los sentimientos. Depende en gran parte de su correcto cumplimiento, la organización eficaz del grupo de trabajo y el desarrollo de relaciones armónicas entre sus miembros.

Un requisito esencial para que la comunicación se efectúe en forma eficaz, es que se realice en tal forma que permita a la persona o personas receptoras del mensaje la correcta interpretación del contenido del mismo. Esto que parece elemental no lo es en la realidad y frecuentemente analizamos mensajes que pese a haber sido formalmente bien emitidos, llegan al receptor con anomalías que distorsionan su contenido.

Sobre este punto señala W.J.H. Sprott: "Incluso en el caso de que las palabras reales utilizadas sean comprendidas, pueden (y lo son demasiado a menudo) ser interpretadas con un sentido completamente diferente del que les atribuyó quien hablaba. Lo que se dice es recibido por quien escucha dentro de un marco de referencia que para él contribuye a dar a las palabras su significado. Este marco de referencia incluye no sólo los mecanismos mediante los cuales comprendemos literalmente la palabra hablada, sino también una serie de actitudes, expectativas, temores y sospechas que a veces nos impiden comprender lo que la otra persona realmente quiere decir. Su tono de voz, sus gestos, sus actitudes son significativas en ese sentido" (2).

Las funciones que desempeñan las comunicaciones se ven frecuentemente dificultadas por la estructura jerárquica que rige a la empresa, la cual dificulta los contactos entre niveles, hace fluir rígidamente la información a través de canales oficiales y restringe la comunicación entre las personas, distribuyendo al mismo tiempo la información en forma desigual.

---

(1) MARGOT-DUCLOT J. - "Les Problemes de Communication dans les Groupes de Travail". Bulletin de Psychologie No. 158. Universi

Acerca de este problema dice Margot-Duclot: "La estructura jerárquica instituye sobre todo y por definición, un sistema de relaciones de prestigio que tiende a desarrollar aquí y allá actitudes defensivas" (3).

En todos estos aspectos, la estructura jerárquica apareja múltiples inconvenientes en el terreno de la comunicación, algunos de los cuales son frecuentes: interrupción de la comunicación, distorsión voluntaria e involuntaria, selección inadecuada de datos.

Al mismo tiempo, el crecimiento de la empresa moderna ha obligado a aislar funcionalmente a los diversos grupos que la componen, limitando contactos entre sus integrantes. Esto, sumado a que la comunicación se establece por la rutina señalada en la vía jerárquica, influye en que estos grupos se organicen en unidades cerradas con sus propios marcos de referencia que como se verá más adelante, constituyen un nuevo obstáculo para la comunicación, ya que el mensaje transmitido podrá estar distorsionado por todos los factores que forman las personalidades del emisor y receptor. Sus ideas, experiencias, frustraciones, hábitos y objetivos determinarán la actitud mental y afectiva con que se emita o reciba el mensaje.

Estas dificultades que se manifiestan en el desentendimiento, existen en todos los campos de las relaciones sociales. Nos referiremos al sector especial que está comprendido por el área de las relaciones humanas en la empresa.

En los últimos años, la industria en general ha comenzado a dar creciente importancia al papel de las comunicaciones dentro de la empresa. No obstante ello, lo único que ha sido mejorado es el conjunto de medios para comunicarse, siendo aún frecuente la confusión entre estos medios y la comunicación como proceso.

El adelanto de las ciencias vinculadas con los fenómenos materiales, permite disponer actualmente de medios que aparentemente, pueden llevar al entendimiento entre los hombres. La prensa, la radio, el teléfono, la televisión, son

medios que la empresa tiene a su disposición para transmitir información al personal. Pero frecuentemente, esta información no es deseada o entendida por el mismo y a menudo es rechazada. No es raro entonces que muchos conflictos laborales sean resultado de esta comunicación imperfecta, ya que el diálogo no podrá ser establecido eficazmente, pues cada parte atenderá más que a las palabras del interlocutor, a las intenciones que encubren, sean verdaderas o supuestas. Se hablará de mejores salarios o condiciones de trabajo, pero una parte podrá pensar en la subversión de los trabajadores y la otra sospechar la explotación del capital.

Según Tiffin y McCormick: "Este vacío en la comunicación dentro de la empresa no fué siquiera reconocido como tal durante muchos años. Los problemas cada vez mayores de la gerencia y el trabajo, que han tenido que resolver las organizaciones que han hecho la historia relativamente reciente de la industria han servido para que la gerencia concentre su atención en el área integral de las relaciones con los empleados. Probablemente a este cambio de actitud obedezca el que las comunicaciones hayan llegado a ser consideradas como un integrante esencial para las relaciones con los empleados" (4).

Los inconvenientes en la realización de comunicaciones eficaces en la empresa de nuestros días, han aumentado a medida que el tamaño de la misma ha ido creciendo. Esto no quiere decir que en la pequeña y mediana empresa no se produzcan inconvenientes en los diversos procesos de comunicación, pero la verdadera problemática de la comunicación se produce con el alejamiento y desperso nalización de la dirección que ocasiona la desaparición del trato directo entre los niveles más alejados, siendo reemplazado este contacto personal con diversos medios de comunicación, que en última instancia informan, pero que en la mayoría de los casos dejan poca oportunidad a la necesidad humana de entenderse.

Dentro de las funciones necesarias para la vida de la empresa hay muchas que pueden ser hechas y lo son muy eficazmente, por métodos puramente

técnicos. Pero aquellas funciones relacionadas con el control y dirección de hombres, necesitan la libertad de expresión individual que solamente el hombre puede tener y dar. Querer dirigir seres humanos sobre la base de conceptos fijos e inmutables sin tener en cuenta variables de tiempo, lugar, circunstancia y personalidad, es, no solamente menoscabar la inteligencia y afectividad humanas, sino también inutilizar sus capacidades creadoras.

Acerca de este punto dice el Dr. Llamazares: "La dirección científica tiene mucho de ciencia, que es mente y algo también de arte, que es emoción. Y como todo análisis comienza y termina con el individuo, también la empresa, para su progreso evolutivo y a pesar de las limitaciones humanas, debe comenzar con el sujeto, que la crea, la dirige, le da vida productiva y es, en cuanto consumidor que satisface variadas e incesantes necesidades el determinante final de todas sus preocupaciones" (5).

Con el fin de tratar el tema de las comunicaciones, debe comprenderse que una organización industrial no es solamente una agrupación de bienes amparados por determinadas normas jurídicas y un conjunto de individuos que actúan en vista a la satisfacción de sus necesidades económicas. Debe considerarse que hay algo más que necesidades económicas. Existen sentimientos, afectos, desentendimientos, frustraciones, oficialización de normas rutinarias que regirán las relaciones recíprocas y las personas que vivan entre esas normas llegarán a rechazarlas o aceptarlas reaccionando en relación con ellas.

No es de extrañar entonces, que cuando este conjunto de normas no se adapte a las necesidades básicas de las personas que deberán regirse por ellas, la comunicación se vea dificultada. El desentendimiento podrá provocar conflictos de trabajos y creará un clima fabril hostil y desconfiado, pudiendo llegar a producir el desprestigio de la dirección y ocasionar verdaderos estados de neurosis en el trabajador.

---

(5) LLAMAZARES JUAN - "Empresas Modernas" - I.A.R.I. - Año 1955 - pág. 41.

Es oportuno citar las palabras de C. Rogers acerca de las consecuencias anímicas que sobre las personas pueden tener las malas comunicaciones:

"Toda la tarea de la psicoterapia consiste principalmente en lidiar con las fallas de la comunicación. La persona con desequilibrio emocional, el neurótico, sufre primero porque se ha roto la comunicación dentro de su persona y segundo porque como consecuencia de esto ha sido dañada su comunicación con los demás. Para decirlo de otra manera, el neurótico tiene partes de su yo que han sido reprimidas, o que han sido obligadas a no manifestarse, o que han sido bloqueadas de modo que ya no se comunica con la parte consciente de su personalidad; y si esto sucede, se provocan distorsiones en las comunicaciones con los demás individuos, de modo que él sufre tanto en sus relaciones con otras personas como dentro de sí mismo.

"La tarea de la psicoterapia es conseguir, mediante cierto vínculo con el que practica la curación, que el individuo pueda establecer buenas comunicaciones dentro de sí mismo. Una vez que esto se consiga, puede comunicarse más libre y eficazmente con otros. Podemos decir que la psicoterapia es: buenas comunicaciones entre las personas y dentro de ellas" (6).

Como puede observarse, el problema de las malas comunicaciones no es solamente de carácter económico en lo referente a la mayor o menor productividad, sino que es más grave y concierne directamente a la salud del hombre que trabaja.

En nuestra opinión, una de las cuestiones que aún tiene que solucionar la moderna organización industrial, es la de lograr mediante buenas comunicaciones, el entendimiento entre los integrantes de los más altos niveles hasta la masa de trabajadores, a través de todas las jerarquías intermedias. Para ello, tanto la comunicación descendente como la ascendente deben transmitir información a través de la vía jerárquica sin deformarla. El canal a recorrer en ambos casos es el mismo pero las dificultades pueden ser de índole distinta. En la comunicación descendente, generalmente prevalece el criterio lógico, frío, tendiente a la eficiencia. Su finalidad en la mayoría de los casos es originar acciones referentes a asuntos tangibles. En la ascendente, el mensaje frecuentemente es de índole relacionada con emociones y sentimientos, más intangibles y menos racional.

---

(6) ROETHLISBERGER F. y ROGERS C.- "Barreras y puentes para la comunicación" - Citado por E. Bursk en "El Factor Humano en la Dirección de Empresas" Edit. Bibliográfica Argentina - Bs. As.

En opinión de Roethlisberger, expresada en "Management and Morale", las reacciones de un individuo frente a otro, o de diferentes grupos entre sí, pueden clasificarse de acuerdo con los grados de intimidad a que ha llegado la relación. Los grados de intimidad o comprensión pueden disponerse en una escala y expresarse en función de la distancia social. Esta última mide las diferencias de intereses y sentimientos que separan a los individuos o a los grupos entre sí. A su vez estas diferencias de sentimientos e intereses influyen en las distintas significaciones que diversos individuos pueden atribuir a un mismo mensaje.

"La comunicación es de vital importancia en la integración eficaz de cualquier grupo o conjunto de grupos, que forman la industria. A pesar de tener muchas palabras en común, las personas y grupos con experiencias distintas y que ocupan distintos lugares en la sociedad, pueden variar infinitamente sus actitudes mentales. Estas diferencias en los modos de pensar y en las formas de ver las cosas suelen hacer a veces, casi imposible la comunicación. El técnico experto, con su vocabulario preciso y lógido, tiene dificultades en comunicarse con una persona lega. Las formas usuales del pensamiento de un hábil fabricante de herramientas, por ejemplo, son completamente diferentes de las de un obrero carente de capacidad para comprender las máquinas. También se diferencia de la forma de pensar del ingeniero, del contador, del experto en compras o del director. Como se dice generalmente, la gente que tiene distinta forma de pensar no se comprende.

"Si en una organización industrial ha de haber una comunicación satisfactoria entre los de arriba y los de abajo, estos diferentes modos de pensamiento deben reconocerse con más claridad. El mismo símbolo no tiene necesariamente igual significado para los diferentes grupos. La mayor parte de los símbolos no solo señalan algo, sino que también llevan en sí ciertas emociones" (7).

La distancia social puede ser mayor o menor, y relaciona en forma correlativa a los extremos que une, dado que la variación de la actitud de un extremo provoca la variación correlativa en el otro.

En la estructura jerárquica de una organización industrial, la distancia social extrema está relacionada con la dirección y la masa de trabajadores, pudiendo denominarse a los primeros "director" y a los segundos "dirigidos". Si

---

(7) ROETHLISBERGER F. - "Management and Morale" - Harvard University Press -

bien hay otras distancias sociales, de acuerdo con los niveles que se consideren, es preferible analizar los extremos por tener motivaciones también extremas, que se prestan más fácilmente a la comparación.

El cuadro siguiente presenta algunas de las motivaciones de ambos extremos (8):

EL DIRECTOR	EL DIRIGIDO
1) Por impulso productor, por tendencia creadora o codicia, exige el mayor rendimiento posible del trabajador.	1) No tiene siempre la ambición de producir lo más posible, porque: a) la tarea le es indiferente, o b) sus facultades no alcanzan para ello.
2) Tiene interés en hacer ejecutar el trabajo lo más rápidamente posible, porque la ganancia será mayor.	2) Cuando no trabaja de acuerdo con el director, no tiene ningún interés en hacerlo rapidamente, lo cual supondría mayor empleo de sus fuerzas.
3) Es partidario de jornadas largas, porque piensa que le producen más beneficio.	3) Es partidario de jornadas cortas, porque si no, se cansa mucho y no puede dedicarse a sus asuntos privados.
4) Quiere las mayores ganancias posibles y tiende a pagar mal o insuficientemente al trabajador.	4) Quiere ganar lo máximo posible y por tanto ser bien pagado.
5) Por principio de dignidad o por motivo de organización, exige estricta obediencia del trabajador.	5) Por el mismo principio de dignidad y para defender su independencia, se opone a la obediencia estricta.
6) Por su posición predominante, alaba poco y censura mucho.	6) Por la necesidad de fortalecer su personalidad, desea la mayor alabanza y la menor censura posible.
7) Puede reprender impunemente a todos los trabajadores al exigirles la ejecución de un trabajo.	7) No puede dirigir ninguna crítica contra los jefes, so pena de malas consecuencias.
8) A causa de su posición elevada, le parece poco importante la adhesión de los trabajadores.	8) A causa de su posición subordinada, cuya elevación es facultad del jefe, está a merced de la voluntad de éste.
9) Puede descuidarse: su posición preponderante puede sufrir poco por ello.	9) Debe estar siempre en buenas condiciones, para que consideren su valer y mejoren su posición.

(8) BAUMGARTEN F.- "Psicología de las Relaciones Humanas en las Empresas" -

10) Toma a mal que el trabajador no atienda a los intereses de la empresa.

10) Se enoja cuando se le hacen exigencias unilaterales.

Este cuadro, en el cual figura solamente una parte de los motivos de tensiones entre los extremos de la pirámide industrial, debe tenerse particularmente en cuenta al hablar de comunicaciones.

Para estudiar las comunicaciones en la empresa es necesario ordenar previamente las ideas sobre los fenómenos de la comunicación en general. Este ordenamiento es objeto de una disciplina denominada Teoría de la Comunicación, que es una forma del conocimiento que trata de unificar observaciones y leyes sobre los fenómenos sociales que permiten a los hombres relacionarse y entenderse.

La Teoría de la Comunicación requiere el apoyo de diversas ciencias y puede a su vez constituir capítulos importantes dentro de cada una de ellas. Esta teoría, de gran importancia actual es de reciente elaboración aunque el pensar sobre la comunicación es tan antiguo como el mismo pensamiento filosófico.

La Teoría de la Comunicación comprende un sector de teoría general y otro de teoría aplicada, constituyendo el estudio de las comunicaciones en la empresa una parte de la teoría aplicada que deberá, necesariamente, basarse en los conceptos fundamentales de la Teoría General de la comunicación, siendo por ello imprescindible comenzar con el ordenamiento de los conceptos básicos de la comunicación.

Hemos considerado necesario analizar el proceso de la comunicación en general, los conceptos de comunicación formal e informal y los medios,métodos y contenido en relación con las personas componentes de la empresa. En el proceso de comunicación también debe estudiarse el rol de las interferencias, ya que la Teoría de la Comunicación además de estudiar en forma ideal dichos procesos,

debe observar la realidad de los mismos y tender al perfeccionamiento de la elaboración, emisión, transmisión, recepción e interpretación de la información. Tal es el orden metodológico que se seguirá en este trabajo.

C A P I T U L O I

ELEMENTOS DE LAS COMUNICACIONES

Para estudiar los problemas de las comunicaciones que se entablan en la empresa, es necesario establecer de antemano cuáles son los elementos fundamentales de toda comunicación y definir el significado que se les dará en este trabajo. En la figura 1 se representa a un emisor (E) transmitiendo información a un receptor (R).

En las páginas siguientes serán analizados los elementos que se detallan a continuación y que consideramos básicos en toda comunicación (9):

1) Emisor y Receptor
2) Signo
3) Lenguaje - lengua - habla
4) Filtro
5) Información
6) Intencionalidad
7) Marco de referencia

EMISOR Y RECEPTOR

Cuando dos personas se comunican, una de ellas transmite algo a la otra mediante un signo o conjunto de signos, que constituye la información o mensaje emitido. La persona que emite este mensaje o información es denominada emisor y la que lo recibe receptor. Entonces, en todo proceso de comunicación, emisor es la persona que emite información y receptor quien la recibe, de donde puede inferirse, que para entablar comunicación debe existir necesariamente un sujeto que emite y otro que recibe información.

---

(9) Según el tipo de comunicación que se realice pueden intervenir otros elemen

A lo largo del proceso de comunicación los papeles de emisor y receptor pueden cambiar constantemente, convirtiéndose el emisor en receptor y viceversa. Un aspecto importante frente a toda comunicación es advertir si el emisor es realmente el emisor originario de la información, o en caso contrario, si es retransmisor de la misma, es decir, alguien ubicado en el proceso de comunicación y de quien no parte la información originaria sino que se limita a recibirla de un emisor y retransmitirla a un receptor. Esta distinción es de vital importancia, ya que en algunos casos (por ejemplo: rumor) la distorsión de la información originaria se debe principalmente al papel desempeñado por los retransmisores.

SIGNO

El signo es la unidad primaria del lenguaje y su función es representar algo, siendo ese algo la significación del mismo. Es decir, que el signo además de "ser por sí mismo" tiene una naturaleza esencialmente representativa.

Mediante el signo los seres racionales comunican, o pretenden comunicar algo concerniente a su propio saber y sentir, dependiendo de la fidelidad con que estos signos se transmitan al receptor y sean recibidos e interpretados por éste que el emisor logre transmitir el verdadero significado que quiso dar a su mensaje.

Husserl indica que "aún cuando expresión y signo se usan a veces como sinónimos, no siempre coinciden. Así, todo signo es signo de algo, pero no todo signo tiene una significación, un sentido expresado por el signo. Más aún, en muchos casos no puede ni siquiera decirse que el signo designa aquello de lo cual es llamado signo, y 'aún en el caso de que este modo de hablar sea justo' prosigue Husserl hay que observar que designar no vale siempre tanto como aquel 'significar' que caracteriza las expresiones"(10).

En el campo de las comunicaciones lo importante es percibir el verdadero sentido del signo, es decir, lo que realmente quiere significar el emisor

---

(10) FERRATER MORA J.- "Diccionario de Filosofía" - Ed. Sudamericana - 3a. Edic. Buenos Aires - Año 1959 - pág. 866.

con el mismo. Este conocimiento completo, cierto, verdadero, que no deja lugar a dudas es lo que Husserl denomina "significar".

La palabra, hablada o escrita, es solamente uno de los muchos signos con los que el hombre puede comunicarse con sus semejantes y al hablar de comunicaciones la idea de signo debe ser considerada en base al concepto amplio de lenguaje, es decir, que el signo no es solamente la palabra sino también cualquier otro elemento significativo que denote estados de ánimo, conocimientos o actitudes humanas.

Acerca de este punto dice Paul Pigors: "la comunicación es mucho menos simple de lo que nos damos cuenta ordinariamente y el significado es más que un asunto de hechos lógicos. En consecuencia, las palabras sólo pueden hacer una pequeña parte al crear un entendimiento" (11).

En lo referente al estudio de los signos, la Semiótica, o Teoría General de los Signos, establece tres tipos de relaciones con respecto al estudio de los mismos:

1) En primer lugar, todo signo pertenece a un lenguaje y las relaciones de los signos entre sí da lugar a la <u>sintáctica</u>, o estudio de estas relaciones.

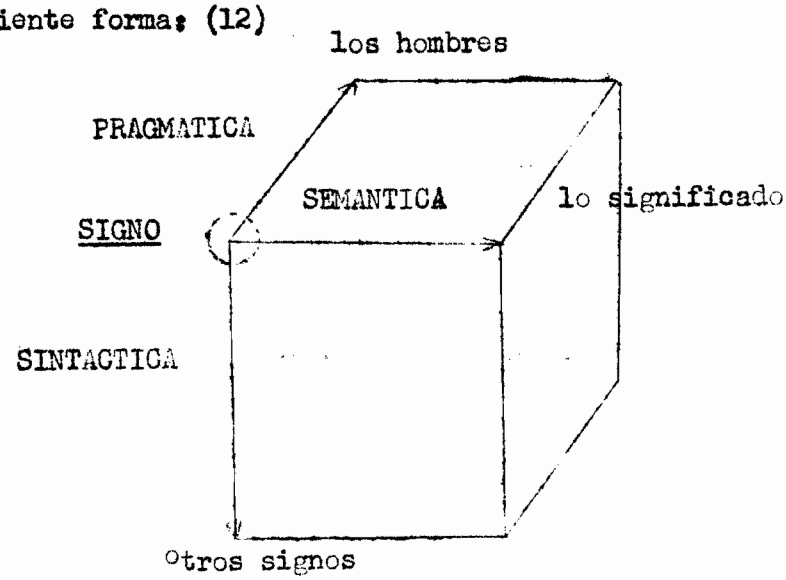
2) Los signos tienen una significación, quieren significar algo. La relación de los signos con lo que los mismos significan es estudiada por la <u>semántica</u>.

3) Finalmente, los signos se relacionan con los sujetos que los emiten y los reciben. Esta relación entre el signo y los hombres que lo utilizan es estudiada por la <u>pragmática</u>.

---

(11) PIGORS PAUL - "Effective Communication in Industry" - National Association of Manufacturers - N. York - Año 1949 - Introducción.

Esta triple relación de los signos es esquematizada por I.M. Bochenski de la siguiente forma: (12)



Felix Kaufmann (13) distingue cinco grados de interpretación del significado de los signos recibidos:

1 - un determinado fenómeno puede ser interpretado por el receptor de la comunicación como signo, como expresión del propósito de una comunicación cuyo sentido todavía desconoce;

2 - El fenómeno puede ser interpretado por el receptor como signo de una comunicación de un sentido determinado, es decir, captado en la interpretación;

3 - el receptor puede inferir del sentido de la comunicación el fin de la misma, es decir, de lo que el emisor de los signos quiso decir se concluye lo que con ello pretendía, al decir lo que dijo en tal ocasión;

4 - el receptor de la comunicación puede inferir del sentido y del fin de la comunicación captados por él, pero en todo caso, en unión con otros hechos que le son conocidos, las circunstancias que llevaron al emisor a la idea de emitir signos, conocerá el "porqué" de la emisión de los mismos;

5 - el receptor puede y no pocas veces lo hará, concluir de la comunicación factores, por ejemplo, rasgos de caracter, que no pertenecen al sentido ni al fin de la comunicación ni tampoco al por qué de la misma.

---

(12) BOCHENSKI I.M. - "Los métodos actuales del pensamiento" - Edit. Rialp S.A.- 1a. Edición - Madrid - Año 1957 - pág. 73.

(13) KAUFMANN FELIX - "Metodología de las ciencias Sociales" - Fondo de Cultura 1a. Edición - Mexico - Año 1946 - pág. 210.

En el siguiente ejemplo, Kaufmann distingue los cinco grados de signi interpretación:

1 - "El capitán de un navío inglés observa el 6 de Agosto de 1914 ciertos movimientos de un objeto coloreado, y supone que hay que interpretarlos como señales de bandera, señales ópticas Morse;

2 - "Descifra las palabras -'Neptuno 68 grados 17' latitud norte, 12 grados 17' longitud oeste con 10 metros cúbicos de agua en las máquinas" es decir, ha captado el sentido de la comunicación;

3 - "Concluye de aquí el fin de la comunicación, que consiste en reclamar ayuda de su barco;

4 - "Interpreta por qué el barco Neptuno pide ayuda, ha sido debido a un choque con un "iceberg", el que ha sido señalado como presente en estos parajes;

5 - "Finalmente, deduce de la llamada que en el Neptuno, del que se conoce que es un barco alemán nada se sabe de la declaración de guerra, porque de otra manera no hubiera acudido en busca de auxilio a un barco enemigo" (14)

En esta descripción se observa el análisis de los distintos grados de interpretación del significado de un mensaje, que puede ir desde la capa superficial, el mero conocer el signo sin captar su significado, hasta el conocimiento de las finalidades perseguidas por el emisor, y, aún, a rasgos de carácter o elementos significativos que no estaban en la intención del emisor al transmitirlo.

LENGUAJE, LENGUA, HABLA

Todo emisor debe recurrir al lenguaje para poder emitir información, implicando el concepto de lenguaje la manifestación o expresión, consciente o inconsciente de ideas, estados afectivos o actitudes por medio de signos.

El estudio de las comunicaciones está vinculado con el del lenguaje, ya que los fenómenos de la información se desarrollan principalmente en su campo y toda información está compuesta necesariamente por signos, pudiendo ser clasificada la misma de acuerdo a los signos que la componen en:

a) Información compuesta por signos lingüísticos
b) Información compuesta por signos no lingüísticos
c) Información compuesta por signos lingüísticos y otros signos del lenguaje

Según Ferdinand de Saussure (15) el estudio del lenguaje comporta dos partes principales: una esencial, que tiene por objeto la lengua, que es social en su esencia e independiente del individuo, y otra secundaria, que tiene por objeto la parte individual del lenguaje, es decir, el habla.

La lengua es la parte social del lenguaje, exterior al individuo, que por si solo no puede crearla ni modificarla y no existe más que en virtud de una especie de contrato entre los miembros de la comunidad.

Los signos correspondientes a la lengua suelen considerarse tangibles, ya que la escritura puede fijarlos en imágenes convencionales. Esta posibilidad de fijar las cosas relativas a la lengua es la que hace que un diccionario pueda ser su representación fiel, pues "la lengua es el depósito de las imágenes acústicas y la escritura la forma tangibles de esas imágenes" (16)

Contrariamente a estas características de la lengua, sería imposible representar la infinidad de fenómenos que caracterizan el habla y que están representados por las combinaciones individuales del que habla y por los actos de fonación necesarios para ejecutarlas.

La lengua y el habla están estrechamente ligadas. La primera es necesaria para que el habla sea inteligible, pero ésta es necesaria para que la lengua se establezca. Históricamente, el habla precede a la lengua.

La lengua es una especie dentro del lenguaje que está integrada por palabras habladas o escritas y constituye la columna vertebral de toda comuni-

---

(15) SAUSSURE FERDINAND DE - "Curso de Linguistica" - Edit. Losada S. A. - 2a. Edición - Buenos Aires - Año 1955
(16) SAUSSURE FERDINAND DE - Ob. cit. pág. 72

cación. Las peculiaridades particulares de la lengua en relación con el sujeto que la usa, su especial "modo de decir" es el habla.

Estos tres ordenamientos deben tenerse presente en toda comunicación para poder llegar a una mejor comprensión del mensaje transmitido.

Ejemplo:

Un gerente podrá darse cuenta de que un subordinado está nervioso por los gestos de sus manos o la forma de sentarse (lenguaje). También podrá distinguir al funcionario con cultura universitaria bien adquirida, por la forma de usar el idioma (lengua) y captará detalles individuales, giros que denotan orígen social y ocupación (habla)

FILTRO

El concepto de "filtro" se refiere al fenómeno por el cual un emisor selecciona, conscientemente o inconscientemente, una parte de los signos que podrían haber integrado la información, ya que todo mensaje puede ser emitido de diversas maneras según las personas, el momento y las circunstancias en que se realice la comunicación.

Johnson Wendell en un artículo publicado bajo el título: "The fateful process of Mr. A. talking to Mr. B." (17) describe un proceso de comunicación verbal entre dos individuos: "A" que habla y "B" que escucha, señalando la presencia de un "filtro" a través del cual se determina lo que se dice y lo que se escucha:

"La información emitida por "A" mediante palabras, es en realidad un conjunto de acontecimientos fisiológicos y electroquímicos de su propio cuerpo. Su organismo trabaja constantemente a través de una serie de "filtros" por donde los hechos deben pasar, antes de que "A" los conozca y antes de que pueda comunicarlos a los demás en alguna forma significativa, como por ejemplo: por medio de palabras del idioma inglés o español" (18)

---

(17) WENDELL JOHNSON - "The fateful process of Mr. A. talking to Mr. B" - Harvard Business Review - Enero 1953 - pág. 49/56

(18) WENDELL JOHNSON - Ob. cit. pág. 51

La selección de palabras que efectúa "A" al emitir su información constituye una pequeña parte de las muchas verbalizaciones posibles, significando el enunciado final del mensaje una fracción de lo que habría podido decir.

Por su parte "B" filtrará aquello que considere más importante o significativo del mensaje recibido, siendo el resultado de esta filtración el estímulo final que iniciará una respuesta a "A".

Al entablarse comunicación entre personas que filtran solamente aquellas cosas que tienen una significación personal para ellas, o que filtran con distintos criterios los datos posibles, es frecuente que la información se distorsione provocando desentendidos.

INFORMACION

El signo o conjunto de signos emitidos por un emisor a uno o varios receptores, constituye el mensaje transmitido que en este trabajo también se denominará información.

Esta información puede ser:

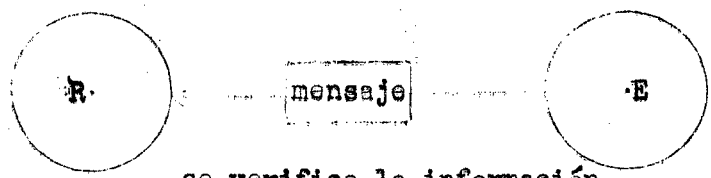
a) Primaria es la que va del emisor (E) al receptor (R)

Ej.: El caso del práctico (E) que ordena "babor" al timonel (R)

se emite la información

b) Secundaria es la verificación de que la información ha sido bien recibida e interpretada por el receptor.

Ej.: El timonel (E) repite la orden "babor" al práctico (R). De esta forma, el primer emisor (práctico) verifica que su mensaje fué recibido e interpretado correctamente por el primer receptor (timonel)



se verifica la información

INTENCIONALIDAD

La intencionalidad significa el apuntar de la conciencia en forma activa, eligiendo, hacia el objeto del conocimiento. Este concepto de la gnoseología, tomado de E. Husserl (19) debe ser tenido en cuenta al estudiar comunicaciones, ya que en todo proceso de comunicación es fundamental analizar la actitud activa de la mente en los comunicantes con relación a los elementos de dicho proceso, con el fin de obtener la mejor interpretación posible de la información.

MARCO DE REFERENCIA

Cuando un emisor transmite un mensaje, los signos componentes del mismo tienen la función de significar algo al receptor, estando dicha significación vinculada con la referencia que éste posea acerca de la información recibida.

En un artículo publicado en "The Manager", dice su autor: Sir David Anderson:

"Al nombrar una cosa, el nombre no significa la cosa en sí misma. Se trata de un rótulo de identificación. La cosa en sí es la 'referencia", y, desde luego, el significado reside en la referencia, no en el rótulo. En efecto, ni la visión, ni las tres letras de la palabra 's-o-l', ni el sonido de dicha palabra es el sol. Son simplemente rótulos identificadores que no tienen significación en si mismos" (20)

En este caso, el sol en sí mismo, físicamente ubicado en un espacio y tiempo determinados será la "referencia", y el significado estará dado por la misma y no por el rótulo identificador.

Este problema de las "referencias" dificulta las comunicaciones, al utilizarse frecuentemente rótulos de identificación que tienen distinto significado para emisor y receptor. Dificultad que aumenta a medida que los rótulos pasan de la identificación de objetos corrientes y materiales a conceptos mas abstractos, tales como: bondad, democracia o justicia.

---

(19) HUSSERL EDMUNDO - "Ideas" - Fondo de Cultura - 1a. Edic.- México - Año 1949

Por ejemplo: "Muchas personas podrán estar de acuerdo con la aserción de que: -Malos días corren para Inglaterra en estos tiempos-; pero para que éste rótulo habría gran diversidad de referencias. Un socialista doctrinario explicaría su referencia así: -Estoy de acuerdo. Es una confusión espantosa. Nunca se terminará hasta que todo se ponga bajo el control del Estado, y nos deshagamos de la ruinosa competencia de la empresa privada, que antepone el beneficio personal al bienestar de la comunicad.

"La referencia en la mentalidad de su empleador, sería la siguiente: -No podría estar más de acuerdo. Es imposible conseguir de nadie una jornada decente de trabajo. Estamos tan desvencijados con impuestos, restricciones y reglamentos, que hasta que no terminemos con todo esto, y podamos largar a un hombre cuando nos de la gana, y haya dos hombres esperando el puesto de cada uno, no iremos a ninguna parte.

"Vemos, de esta manera, cuán facilmente puede haber unanimidad en lo que respecta al rótulo, con desacuerdo total en lo que se refiere al significado. El mal está en que tanta discusión se detiene al llegar al rótulo y no se alcanza el fondo del asunto en cuanto a referencia" (21)

En este ejemplo se observa como la disimetría de referencias puede influir para que a un mismo mensaje se le den distintos significados, según los conocimientos, actitudes y valores a que está referido por los receptores.

Al hablar de marco de referencia, nos proponemos significar el conjunto de estas referencias personales que estarán dadas por las finalidades, conocimientos, deseos, temores y preocupaciones de cada persona, en una situación determinada y tal como la ven en ese momento, cosas todas que son función de su personalidad, experiencia y posición social

En un "case study" realizado en la Amicon Tube por Ronken y Lawrence, se vió la importancia que los marcos de referencia individuales tienen en las comunicaciones, a efectos del entendimiento, e inclusive, como factores de integración o desintegración en el grupo de trabajo

---

(21) ANDERSON DAVID - Ob. cit. pág. 211

Dicen estos autores:

"Todo aquél que entrevistamos en Amicon Tube trajo a la situación una pintura de sí mismo en relación con el mundo, una forma de interpretar sus experiencias, un conjunto de sentimientos, ideas y esperanzas, en resúmen: un marco de referencia desde el cual miraba el mundo, determinando lo que se comunicaba en una interacción dada, lo que se decía, lo que se oía, y lo que se hacía." (22)

Una información es siempre emitida y recibida en un marco de referencia determinado, constituyendo una de las principales dificultades de la comunicación la disimetría de los marcos de referencia de emisor y receptor, ya que el mensaje transmitido tomará significaciones distintas según el marco de referencia en el cual es recibido.

En el esquema que figura en la página siguiente (Figura 2), puede observarse como un mismo mensaje: "Aumentar la productividad", tiene distintas significaciones para el emisor y el receptor.

---

(22) RONKEN O. Y LAWRENCE P. - "Administrative Changes" - A case study - Harvard University Plimpton Press - Massachussetts Año 1952 - pág. 294.

CAPITULO II

GRUPOS DE EXPERIMENTACION

El hecho de ser humanos implica lazos con nuestros semejantes, ya que para el desarrollo de la personalidad es necesario el contacto con otras personas.

Según la definición de J.W.Sprott: "Un grupo, en el sentido psicosociológico, es una pluralidad de personas que interaccionan una con otra, en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona. La noción básica es la interacción relativamente exlusiva en cierto contexto. Se puede decir que las personas que trabajan en una fábrica forman un grupo porque, en el contexto de su ocupación, interaccionan unas con otras más que lo que lo hacen con otras personas, en cuanto se refiere a su ocupación. Dentro de la fábrica los hombres o las mujeres cooperando en un trabajo especial forman un grupo (un subgrupo con respecto a la fábrica en total) por la misma razón" (23)

Referente a la expresión "en un contexto dado", el significado es que un hombre puede ser miembro de varios grupos, actuando como miembro del grupo en su trabajo, como miembro de otro grupo en su familia, como miembro de su club, etc.

Estos grupos tienen finalidades colectivamente perseguidas, como podrían ser: la protección de sus intereses, la supervivencia del grupo, la realización de una tarea determinada, etc. También desarrollarán normas que incidirán en la conducta a seguir por sus miembros y que serán distintas según el grupo, el momento y la experiencia de sus miembros.

En concepto de G.A. Miller, es condición necesaria y suficiente para la vida de un grupo la existencia de comunicaciones entre sus miembros, y la "influencia de un grupo no podrá ir más lejos de lo que le permiten sus canales de comunicación. El que no habla a ninguno de los miembros de un grupo se encuentra necesariamente aislado, y, el que no habla más que a los miembros de un grupo, depende necesariamente, para toda su información de ese grupo" (24)

---

(23) SPROTT W. J. - "Grupos Humanos" - Edit. Paidos - 1a. Edición - Buenos Aires - Año 1960 - pág. 9

(24) MILLER GEORGE- "Langage et Communication" - Presses Universitaires de France - 1a. Edición - Paris - Año 1959 - pág. 337

CONCEPTO DE GRUPOS DE EXPERIMENTACION

El estudio de los grupos es tratado principalmente por la psicología social, En este capítulo, se tratará acerca de un tipo de grupo denominado experimental o de laboratorio.

Alrededor de 1948, Alex Bavelas realizó comparaciones de pautas de comunicación en escalas muy pequeñas para investigar la posibilidad de obtener ciertos principios generales.

Estos trabajos iniciales fuerons seguidos por otros investigadores, y principalmente por Harold J. Leavitt que realizó algunas experiencias de gran interés.

Los estudios realizados en este campo, tratan en primer término de eliminar todo tipo de noción especulativa y filosófica sobre la naturaleza del hombre, y de reemplazarla por afirmaciones empíricamente verificables.

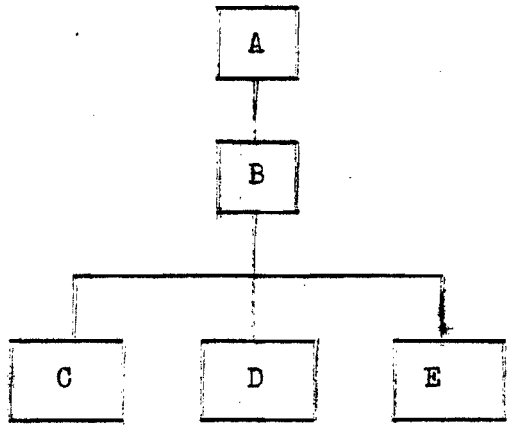
Acerca de las principales características de estos grupos experimentales, comenta Josephine Klein, profesora de la Universidad de Birminghan:

"Los miembros del grupo experimental son considerados como autómatas y se supone que todos los miembros son absolutamente iguales. Las funciones de los miembros se limitan a transmitir sin alteración toda la información de que disponen. No pueden ocultarla, olvidarla, malinterpretarla, ni hacer nada de lo que, freduentemente y para nuestra irritación, las personas reales hacen. La difusión de la información en esta situación hipotética está determinada, única y fundamentalmente, por la estructura de comunicación de los grupos" (25)

La estructura del grupo está determinada por los miembros y los canales de comunicación o lazos entre ellos. Al conjunto de estos lazos se lo denomina red de comunicación

---

(25) KLEIN JOSEPHINE - "Estudio de los grupos" - Fondo de Cultura - la. Edición Buenos Aires - Año 1961 - pág. 49



Si decimos que el grupo indicado en la figura es una sección determinada de una empresa (contaduría, costos, etc.) y que A es el jefe, B el subjefe y C,D,E, los empleados, la red de comunicaciones correspondiente estará dada por la línea jerárquica, y, entre los empleados, por la comunicación lateral.

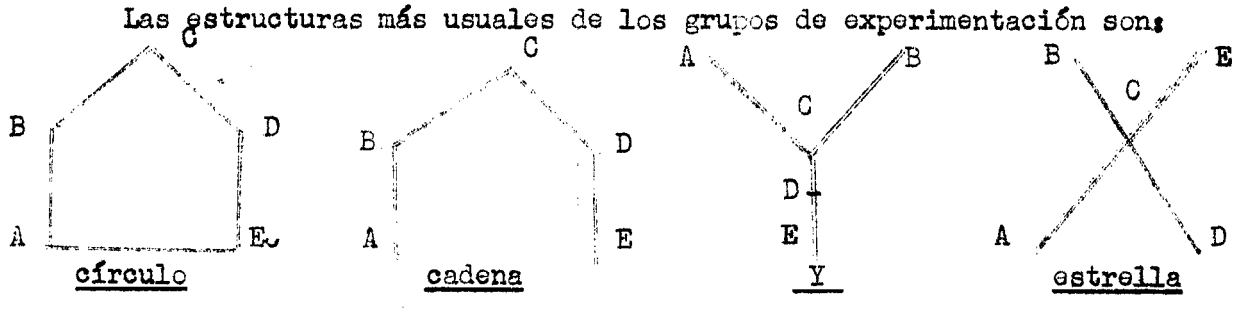
Es interesante destacar, ya que la confusión es corriente, la diferencia existente entre canal de comunicación y medio de comunicación.

En este ejemplo, el canal de comunicación entre A y los empleados será la línea jerárquica, señalada en la figura por los lazos que unen a cada uno de los miembros de la sección: A a B y B a C,D,E.

El medio de comunicación será el instrumento utilizado a traves de dicho canal, y que podrían ser los siguientes: de A a B un medio oral (teléfono) y de B a C,D,E un medio escrito (boletín informativo)

CIRCULO, CADENA, Y, ESTRELLA

Las estructuras más usuales de los grupos de experimentación son:



Las líneas que unen a los miembros de cada grupo representan los canales de comunicación.

Círculo: cada miembro puede comunicarse con otros dos a cada lado de él. A se comunica con B y C por un lado y con E y D por el otro.

Cadena: Si A quiere comunicarse con E, debe pasar por B,C y D. C ocupa una posición clave con respecto a B,A y D,E, ya que éstos pueden comunicarse entre sí pero para comunicarse con el otro subgrupo deben pasar por C.

Y : para comunicarse cualquier miembro, excepto D y E entre sí, deben pasar por C.

Estrella: Cualesquiera de los miembros A,B,E,D que deseen comunicarse entre sí deben pasar por C.

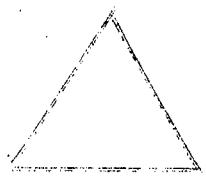
En el punto siguiente se analizarán algunas de las características, puramente formales que reúnen estos grupos y que pueden expresarse matemáticamente y luego se hará la descripción de una experiencia realizada por Leavitt, en la cual entra a jugar el factor humano.

NOCIONES DE TAMAÑO, DISTANCIA, DIAMETRO, TIEMPO Y CENTRALISMO

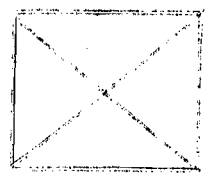
Estas son algunas de las medidas que se utilizan para analizar las estructuras de diversos grupos:

a) Tamaño: el tamaño de la red de comunicación de un grupo, estará dado por la cantidad de enlaces necesarios para unir a todos los miembros. Suponemos que cada miembro puede comunicarse con cualquier otro.

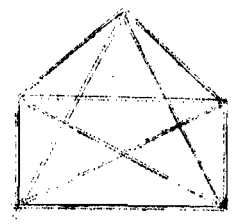
Para n miembros, habrá $\frac{n(n-1)}{2}$ enlaces



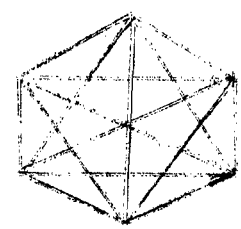
$\frac{3(3-1)}{2} = 3$



$\frac{4(4-1)}{2} = 6$

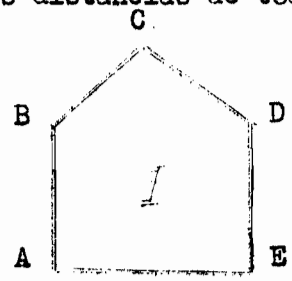


$\frac{5(5-1)}{2} = 10$



$\frac{6(6-1)}{2} = 15$

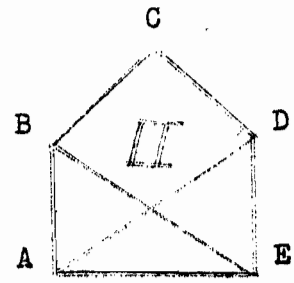
b) Distancia: La distancia de un miembro de la red está dada por el número de enlaces, directos e indirectos, que lo unen a todos los demás miembros, tomando el camino más corto en cada caso. La distancia de la red, está dada por la suma de las distancias de todos sus miembros.



distancia de C

C a B = 1
C a A = 2
C a D = 1
C a E = 2

6



Distancia de C

C a B = 1
C a A = 2
C a D = 1
C a E = 2

6

Vemos que la distancia del miembro C es la misma en las dos redes. A continuación tomaremos el total de las distancias de cada red:

En la figura 1, C posee iguales enlaces que los demás miembros, por lo tanto, la distancia de 1) será 6 x 5 = 30.

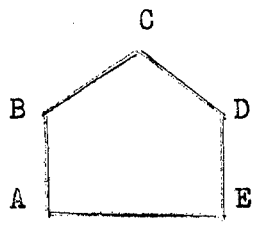
En la figura 2, C posee solamente 2 enlaces, mientras que todos los miembros restantes poseen 3, por lo tanto la distancia de 2) será:

distancia de B	distancia de D,A,E	Distancia de C
B a C = 1 B a A = 1 B a D = 2 B a E = 1 5	iguales a B	igual a 6, según hemos visto anteriormente

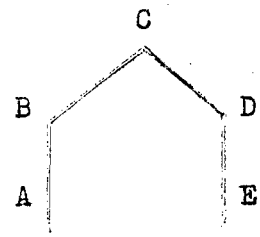
luego, la distancia total de 2) será: 6 + (5 x 4) = 26

c) Diámetro: es la distancia más corta entre los dos miembros más alejados de la

red. Se expresa por la cantidad de enlaces que separan a dichos miembros

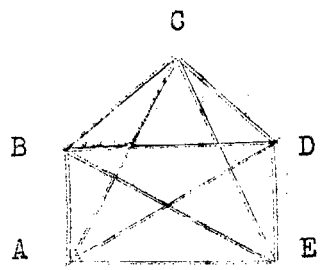


círculo
d = 2



cadena
d = 4

Ejemplo: en el círculo la distancia más corta de cualquier miembro, digamos A, con el miembro más alejado, C o D, es de dos enlaces. En la cadena, los dos miembros más alejados son A con respecto a E (o viceversa) y la distancia más corta y en este caso única, es de cuatro enlaces.



red totalmente conectada

d = 1

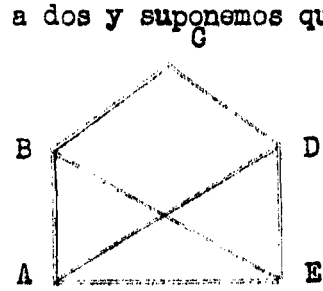
En el caso de esta figura, o de cualquier red, en la cual todos los miembros puedan comunicarse con cada uno, la distancia más corta entre cualesquiera de ellos es un enlace.

d) Tiempo: Una medida que es muy importante mencionar, es el tiempo necesario para que los miembros de una red reciban un determinado mensaje. Las medidas de diámetro y distancia, ya analizadas, servirán para determinar el tiempo.

1) Tiempo mínimo necesario para informar a todos los miembros. Se ha visto que el "diámetro" es la cantidad de enlaces que une a los dos

miembros más alejados, por el canal más corto. Si conocemos que diámetro ■ cantidad de enlaces, y que cada enlace significa una fracción igual de tiempo, podemos decir que <u>el tiempo mínimo requerido para informar a todos los miembros estaría dado por el diámetro de la red</u>.

<u>Ejemplo</u>: el diámetro es igual a dos y suponemos que cada enlace demora una hora

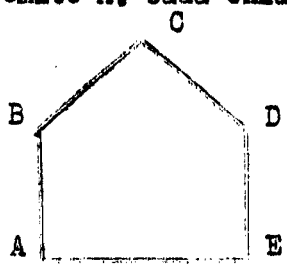


d = 2

<u>tiempo</u> = 2 horas

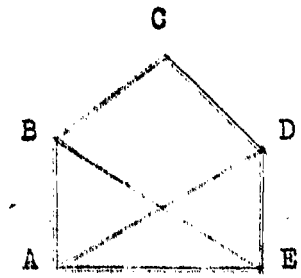
2) <u>Número de miembros informados en un período dado de tiempo</u>: La distancia de la red es la suma de los enlaces, directos e indirectos, que unen a sus miembros por el camino más corto. Si suponemos un período fijo de tiempo, tendremos: <u>a mayor distancia total menor cantidad de miembros informados después de una transmisión.</u>

<u>Ejemplo</u>: La red dispone de una hora de tiempo para recibir una información que emite A. Cada enlace demora una hora.



<u>Figura I</u>

distancia = 30



<u>Figura II</u>

distancia = 26

Vemos que en una hora de tiempo, la información es recibida:

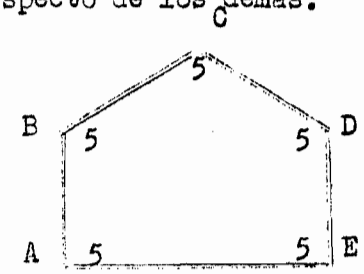
<u>Figura I</u>: por dos miembros, B y E

<u>Figura II</u> por tres miembros, B, D, y E.

Sin embargo, debe aclararse que esta regla no es absoluta, pues si para este ejemplo tomáramos a C, veríamos que en las dos redes la información es recibida solamente por dos miembros (B y D). En los casos en que los enlaces indirectos no reducen el diámetro, sino solamente la distancia total, éstos pueden parecer en ocasiones, superfluos. Sin embargo, tienen gran importancia para el caso de que se interrumpa la comunicación en algunos de los enlaces directos. Si, por ejemplo, se destruye el enlace E-D, entonces A puede comunicarse por A-D, en lugar de hacer A-B-C-D.

e) Centralismo: Los miembros centrales de una red poseen mayor cantidad de información y el reconocimiento del jefe está también íntimamente ligado a la posición central que ocupa en la red.

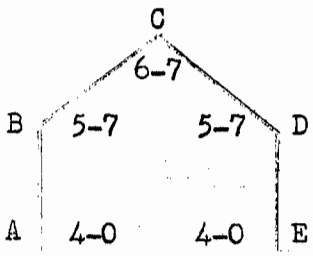
Dada la importancia de la ubicación de los miembros en la red, es conveniente conocer la forma de medir ese centralismo en las estructuras estudiadas. Bavelas proporcionó un sistema para medirlo. En primer término hay que medir la distancia de la red y luego dividirla por la distancia de cada miembro respecto de los demás.



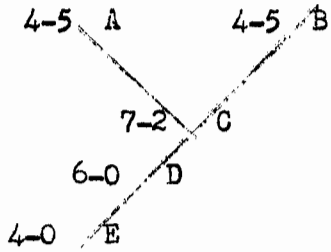
círculo

$$\frac{\text{distancia de la red}}{\text{distancia de A}} = \frac{30}{6} = 5$$

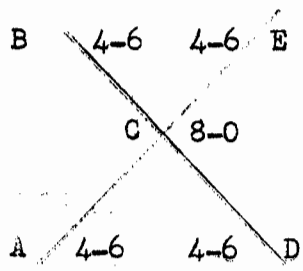
En este caso todas las distancias individuales son iguales a 6 y aplicando la misma fórmula, tenemos:



cadena



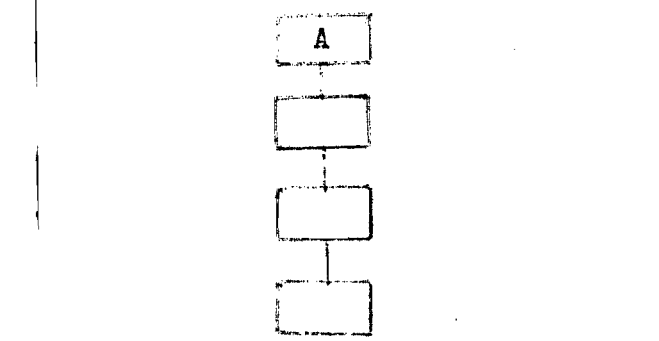
Y



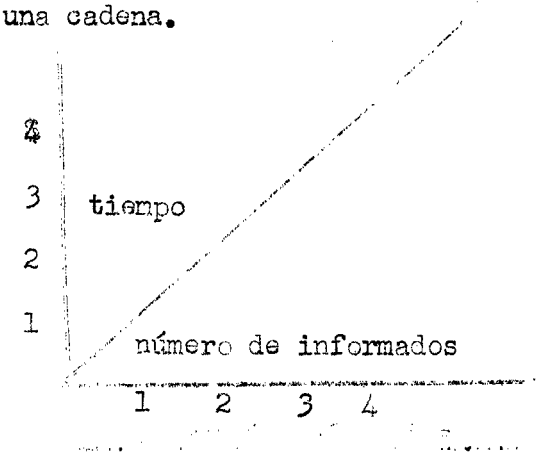
estrella

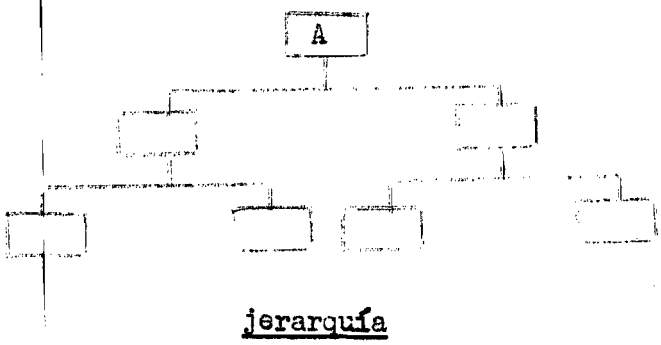
Como puede observarse en el círculo todos los miembros tienen igual nivel, en la cadena hay tres niveles, en la Y cuatro niveles y en la estrella dos niveles.

Para concluir este punto, mencionaremos la forma en que se difunde la información en un grupo que tenga la característica de una jerarquía y en la cual cada superior tenga autoridad directa sobre dos subordinados y la compararemos con un grupo que tenga las características de una cadena.

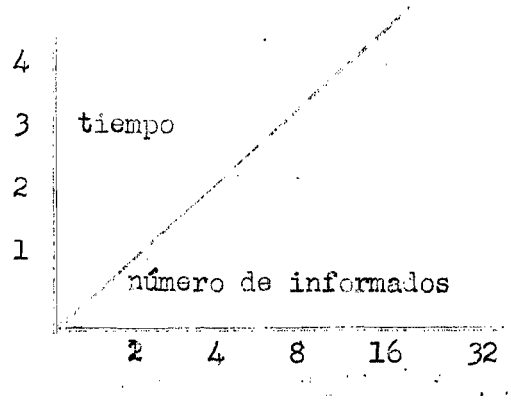


cadena





jerarquía



En las figuras se puede observar que:

1) la difusión en la cadena se realiza en forma aritmética,
2) la difusión en la jerarquía se realiza en forma geométrica,
3) en la jerarquía se observa que en los niveles con más alto centralismo, disminuye el número de miembros.

EXPERIENCIA DE LEAVITT

H. Leavitt realizó en 1951 una experiencia utilizando las cuatro estructuras mencionadas anteriormente.

Cinco sujetos se sentaban alrededor de una mesa, separados por cinco tabiques dispuestos radialmente desde el centro de la misma. En los tabiques existían orificios que podían ser abiertos y a través de los cuales se pasaban mensajes. En la parte céntrica de la mesa había otros orificios que permitían pasar mensajes a través de dicha mesa.

Abriendo unos orificios y cerrando otros, se fueron estableciendo las cuatro estructuras diferentes de comunicación.

Cada uno de los miembros participantes fué identificado por un color y se le entregó una tarjeta en la que figuraba una serie de cinco símbolos (sobre seis posibles). Cada miembro tenía una tarjeta distinta a la de los demás, porque el símbolo ausente, el sexto, era distinto en cada caso. En las cinco tarjetas había sólo un símbolo común y el problema consistía en que éste fuera encontrado por cada miembro. Los participantes tenían ante sí un conmutador, que oprimían cuando creían poseer la solución correcta. Se consideraba que el problema estaba resuelto cuando todos los participantes oprimieran el conmutador correctamente. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

círculo: cada persona podía pasar su mensaje al vecino de la derecha o de la izquierda. No surgió ninguna organización coherente y sus miembros se dirigieron más mensajes entre sí que en los otros tres casos. También se equivocaron más veces, pero es de notar que corrigieron una proporción más alta de sus equivocaciones. Los miembros del círculo enviaban simplemente sus mensajes hasta que recibieran o pudieran encontrar la solución.

cadena: la estructura era igual a la del círculo, con la sola diferencia de que uno de los tabiques tenía el orificio cerrado. Habitualmente la información iba de los extremos a C, que daba la respuesta. Pero podía ocurrir que los sujetos de los extremos (A,E) llenaran esta función. La organización se realizaba más lentamente que en la Y y la estrella.

Y: esta estructura es semejante a una cadena de cuatro miembros, cuyo quinto miembro puede comunicarse con uno de los miembros de la cadena. En esta estructura la información era comunicada al miembro central C, que daba la respuesta, pero este plan de organización se realizó más lentamente que en la estrella, aunque mejor que en la cadena.

estrella: un miembro ubicado en el centro se puede comunicar con todos los demás, sin que estos últimos puedan comunicarse entre sí. En esta estructura, los miembros de la periferia enviaban siempre su información al miembro central C que encontraba la respuesta y la daba.

"Después del experimento los sujetos fueron interrogados acerca de si su grupo tenía un líder y, en ese caso, cuál era. En el círculo, no había unanimidad, pero cuando se pasó a la cadena, a la Y y a la estrella se contó con una unanimidad creciente en el sentido de que C era el líder. En todos los casos, salvo en el círculo, C envió un número de mensajes significativamente mayor que los otros, en proporción creciente en el orden que ya hemos establecido: cadena, Y, estrella. Esta posición dominante de C en la Y y en la estrella fué facilmente reconocida en el curso de la interacción. En la estrella, particularmente, los miembros periféricos no tenían nada que hacer sino comunicar con C y recibir comunicaciones de él; C no necesitaba enviar ninguna información sino solo los resultados de su análisis de la información que había recibido. Así, si se equivocaba, todos, salvo uno de los otros, se equivocarían. Obtenía toda la información en primer lugar, como también en la Y y casi siempre en la cadena. Tenía la más completa independencia; la información le llegaba de todos lados. No es raro que gozase con el experimento. Cuando se les preguntó sobre esto, los miembros periféricos de la Y y de la rueda estimaron su diversión como baja; la figura central por su parte, la estimó como alta, como así también D en el sistema de la Y. En el círculo, sin embargo, en que todos estaban en la misma situación, sin ninguno que recibiese un flujo natural de informaciones hacia él, se sintieron confusos con respecto a la organización de un plan de campaña pero todos se divirtieron enormemente" (26).

De los resultados de esta experiencia se puede deducir lo siguiente:

a) El reconocimiento de un jefe estaba estrechamente ligado con el concepto de centralidad, relativo a su posición en la estructura;

b) la satisfacción por la tarea realizada era superior en los miembros que ocupaban posiciones más centrales y era menor en los miembros de posiciones periféricas. En el círculo, todos estaban en igual situación de satisfacción.

c) la velocidad fué muy variable, pero de acuerdo a los resultados correctos, obtenidos más rápidamente, la Y y la estrella fueron mejores que el círculo y la cadena.

d) comparando los dos sistemas más opuestos en su estructura, círculo y estrella, tenemos:

círculo: no tiene jefe, hace circular el mayor número de mensajes, no está organizado, pero brinda satisfacción por la tarea realizada a cada uno de sus miembros;

estrella: está bien organizada, posee un jefe, pasa relativamente pocos mensajes, pero satisface solamente a un miembro de los cinco actuantes.

Refiriéndose a esta experiencia, comenta su autor, H. Leavitt:

"Cuando un grupo está constituído en forma tal que algunos de sus miembros se encuentran, desde el punto de vista de las comunicaciones, situados en la periferia con respecto a los otros, es decir, cuando un individuo particular está en un extremo, no comunicándose tal vez más que con otro miembro del grupo, estos individuos periféricos deben entonces, sin duda sentirse frustrados y descorazonados. Asimismo, los grupos cuya estructura favorece grandes diferencias en la periferia de los diversos individuos, deben normalmente hacer más errores no corregidos que los grupos en los cuales las posiciones, desde el punto de vista de las comunicaciones de todos los miembros, son más iguales. Por otra parte, los grupos donde un individuo se encuentra en una posición de comunicación central y fuerte en tanto los otros están en la periferia pueden resolver sus problemas más rápido que los grupos de estructura más pareja" (29).

---

(29) LEAVITT HAROLD - "La place des petits groupes dans la direction"-Bulletin de Psychologie No. 158 de L'Université de Paris - Paris- Febrero de 1959 - pág. 323

La principal importancia de esta experiencia, es señalar la influencia que los canales de comunicación entre los miembros del grupo, sea formal o informal, tienen sobre la moral de cada miembro del mismo.

Al estudiar los dos capítulos siguientes referentes a organización formal e informal, se deberá tener presente la importancia fundamental que la red de comunicaciones tiene en el comportamiento del grupo y su gravitación sobre la moral de cada uno de sus integrantes.

CAPITULO III

ORGANIZACION FORMAL

Antes de analizar las características de la organización formal, es conveniente conocer qué se entiende por organización.

En el diccionario de la Academia Española existen diversas acepciones del vocablo "organización". Según el léxico oficial es: "acción y efecto de organizar y organizarse, disposición de los órganos de la vida, o forma de estar organizado el cuerpo de los animales o la vida vegetal. En sentido figurado, es arreglo, orden, disposición. Al verbo organizar se lo caracteriza, en sentido figurado, como establecer una cosa oiformarla, fijando bajo ciertas reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o la han de componer".

Refiriéndose a la empresa, la primera Convención Metropolitana de Graduados en Ciencias Económicas de la República Argentina, realizada en 1950 ha definido a la organización como "el ordenamiento de los elementos componentes de la empresa (naturaleza, trabajo y capital) de acuerdo con principios científicos, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo"(30)

Yoder dice que "organización es un término que describe tanto el proceso como la estructura. Organizar es el proceso de crear un todo sistemático compuesto de partes interdependientes. Cada parte contribuye y depende de otras partes para proporcionar su contribución al todo" (31).

W.R. Spriegel ha definido la organización como "la relación estructural entre los diversos factores de una empresa" (32).

Según concepto de A. Brown "organización define la parte que se espera que cada miembro de una empresa ejecute, así como las relaciones entre esos miembros" (33).

Por último, mencionaremos el significado que da Alford. "La división del trabajo que hay que realizar en tareas definidas y la asignación de esas tareas a los individuos calificados por su instrucción y características naturales para su ejecución eficiente" (34).

---

(30) HAYES THOMAS - "Organización contable de empresas" -Ed.Macchi-Bs.As.-1954 pág. 89.
(31) YODER DALE - "Manejo de personal y relaciones industriales" - Edit.Continental S.A. - 2a. Edición - Bs.As. - Año 1960 - pág.164.
(32) SPRIEGEL W.P. - "Fundamentos de organización de empresas" - Edit. Labor SA. 1a. Edic. - Bs. As. - Año 1952 - pág. 39.
(33) BROWN ALVIN - "Organization of Industry"-Prentice Hall- N.Y.- 1948-pág.10.
(34) ALFORD Y BANGS - "Manual de la Producción" - Edit. Hispano Americana - 1a. Edición - Mexico - Año 1953 - pág. 115.

Considerando estas opiniones estimamos que el propósito primario de la organización es el de coordinar y vigilar los esfuerzos del grupo de personas que la componen, para lograr un objetivo común.

Dada la variedad de objetivos y la diversidad de posibles caminos a seguir, no es posible aplicar en este campo normas rígidas para el logro de dichos objetivos, sino principios generales. Entre éstos pueden citarse los seleccionados por la National Industrial Conference Board:

"1) Debe haber líneas definidas de autoridad, desde lo más elevado hasta lo más bajo en la organización.
2) Nadie en la organización debe informar a más de un supervisor de línea. Cada cual en la organización debe saber a quién informa y quién le informa a él.
3) La responsabilidad de cada supervisor, así como su autoridad debe definirse claramente por escrito.
4) La responsabilidad debe ir siempre aunada a la correspondiente autoridad.
5) La responsabilidad de las altas autoridades para los actos de sus subordinados es absoluta.
6) La autoridad debe delegarse a lo más inferior de la línea, hasta donde sea factible.
7) El número de niveles de autoridad debe mantenerse a un mínimo.
8) El trabajo de cada persona debe confinarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola función capital.
9) Siempre que sea posible, las funciones de línea deben separarse de las funciones de personal.
10) Existe un límite al número de funciones o puestos que puede coordinar un solo funcionario.
11) La organización debe ser flexible, de manera que pueda ajustarse a las condiciones variables.
12) La organización debe mantenerse tan sencilla como sea posible" (35).

Al hablar de principios de organización, deberá aclararse la validez y limitaciones de los mismos en función de las características de cada empresa en particular, teniendo en cuenta variaciones de propósito, producción, tamaño, etc. Estos principios generales serán aplicables en la mayoría de las circunstancias, pero no siempre. Sin embargo, la importancia de los mismos estará dada por la orientación general, que al tratar acerca de una determinada empresa indicará la tendencia que sería conveniente seguir.

---

(35) YODER DALE - Ob. cit. pág. 168.

CONCEPTO DE ORGANIZACION FORMAL

La organización formal de la empresa está primordialmente expresada por escrito. Tanto las jerarquías, como la división de las tareas, funciones y responsabilidades figuran en los organigramas, reglamentaciones y normas sobre actuación. Su estructura consta en documentos, donde cada actividad necesaria para la consecución del objetivo de la empresa es asignada a una determinada persona en forma específica.

La organización formal delimita las funciones de los integrantes de la empresa y mediante la escala jerárquica hace confluir a todos los componentes de los diversos niveles en una única autoridad con poderes absolutos de decisión.

Las principales características de este tipo de organización, desde un punto de vista teórico, son las siguientes:

"1) Es deliberadamente impersonal.
2) Se basa en relaciones ideales.
3) Se basa en la 'Hipótesis del populacho' de la naturaleza del hombre, es decir, se supone que la competencia conduce a la eficiencia máxima, que cuando cada individuo lucha por sí mismo, sirve a los mejores intereses del grupo y que los individuos son unidades aisladas que pueden pasar de un puesto a otro, de acuerdo con su habilidad para hacer el trabajo"(34)

Las características de "impersonalidad" y "relaciones ideales" se fundamentan en la opinión de que la organización formal debe estructurarse de acuerdo con las funciones a realizar, sin tener en cuenta los individuos. La organización formal, es una organización eminentemente técnica y sus organigramas se refieren a las relaciones puramente funcionales entre las diversas unidades productivas. El lineamiento lógico que coordina vertical y horizontalmente a los componentes de la empresa, se efectúa con prescindencia de las relaciones basadas en compatibilidades e incompatibilidades personales. Esta prescindencia de

---

(36) BROWN J.A.C. - "La psicología social en la industria" - Edit. Fondo de Cultura- la. Edición - Mexico - Año 1958 - pág. 127.

los sentimientos individuales, es la principal motivación para el surgimiento de la organización informal.

Las características fundamentales de la "hipótesis del populacho", presupone la adaptación y flexibilidad del elemento humano integrante de la empresa. Al realizarse la organización formal de la empresa estructurándola en base a "funciones" y no atendiendo situaciones de índole "individual o personal", debe suponerse que los individuos que realizarán dichas funciones son piezas intercambiables que permitirán su desplazamiento de acuerdo con las exigencias técnicas del momento. Así, un capataz que en una empresa textil supervise un grupo encargado del blanqueo de la tela, se supone que no debe poner inconveniente a su traslado como supervisor de otro grupo encargado de aprestarla, siempre y cuando su salario, jerarquía y condiciones de trabajo no sean inferiores a las desempeñadas anteriormente.

Desde el punto de vista teórico de la organización formal al no ser considerado el problema humano surgen dificultades inherentes a las relaciones necesarias para efectuar la coordinación entre los individuos que integran el plantel de la empresa. Estas dificultades pueden ser de muy variable índole. Nos ocuparemos de aquélla que, en concepto de Elton Mayo es la falla fundamental: la dificultad para comunicarse.

Al encontrarse dificultades para entablar las comunicaciones necesarias dentro de la organización formal, la coordinación, que es considerada como propósito primario de la organización, no podrá realizarse satisfactoriamente, ya que no hay coordinación sin comunicación adecuada.

J.A.C. Brown, en la obra citada anteriormente, clasifica los defectos de las comunicaciones en la organización formal en tres grupos:

a) los debidos al tiempo,

b) los debidos al espacio, y

c) Los inherentes a las divisiones naturales de la estructura.

a) En el primer grupo, se puede poner como un ejemplo la dificultad que tienen para comunicarse los supervisores de distintos turnos de trabajo. El supervisor del turno que se retira, generalmente tiene prisa por abandonar la planta y el supervisor del turno que entra, también generalmente, aún no está "ubicado" para la tarea diaria. Estos hechos concurrentes, tienden a dificultar la comunicación, pudiendo originar un círculo vicioso de desentendimientos.

b) El alejamiento espacial es otro factor que dificulta las comunicaciones, aunque, a la inversa, el acercamiento no es garantía de buenas comunicaciones. El gerente de una sucursal ubicada en un punto lejano de las oficinas centrales, tendrá más dificultad para comunicarse que si estuviera en el mismo edificio. No obstante ello, en el organigrama está dificultad no será notada, pensándose que la comunicación telefónica puede suplir al contacto personal.

c) Por último, aparecen los problemas originados por las divisiones naturales de la estructura. Los grupos que efectúan tareas totalmente diferentes encuentran inconvenientes en entenderse, aunque estén a igual nivel, lo cual dificulta la coordinación horizontal. Además, los distintos niveles tienen distintas maneras de pensar y esto dificulta la coordinación vertical.

El desencuentro en el tiempo, el aislamiento físico y la alta especialización técnica tienden a desarrollar marcos de referencia particulares, de donde puede resultar la transformación de los grupos funcionales en grupos cerrados con sus particulares marcos de referencia que toman con respecto a los otros grupos actitudes rígidas y generalmente desfavorables, condiciones éstas que tienden a obstaculizar las comunicaciones.

El principal problema de las comunicaciones en la organización formal es derivado de su naturaleza técnica, que al tomar en cuenta solamente las relaciones funcionales supone a sus miembros como constantes, e ignora al individuo.

Si bien es cierto que la organización formal presenta graves inconvenientes, principalmente por su característica de impersonalidad, también es cierto que no sería posible el funcionamiento de una empresa sin su existencia.

Lo que debe tenerse en cuenta son sus características eminentemente lógicas y recordarse que si se trata de mantenerla dentro de normas inflexibles, no podrá responder convenientemente ante una situación imprevista. La organización formal, debe dar las normas a seguir, pero debe permitir cierto grado de flexibilidad en su interpretación para adecuarlas a lo inesperado, irracional e ilógico.

LINEA JERARQUICA Y COMUNICACION FORMAL

El concepto de jerarquía implica un orden de prelación o preeminencia. Que algo está delante de otro algo, o que algo tiene más importancia que otro algo.

La jerarquía aplicada a la empresa implica un orden de preeminencia correlativo a la facultad de mandar y decidir, que está dado por la estructura de la misma. Este concepto de jerarquía supone la existencia de una línea de jefes en distintos niveles, que une a la autoridad superior con los subordinados del más bajo nivel.

Estos niveles deben actuar en forma coordinada, efectuándose la coordinación a través de las comunicaciones que siguen el canal de la vía jerárquica, expresada por la línea de jefes de distinto nivel.

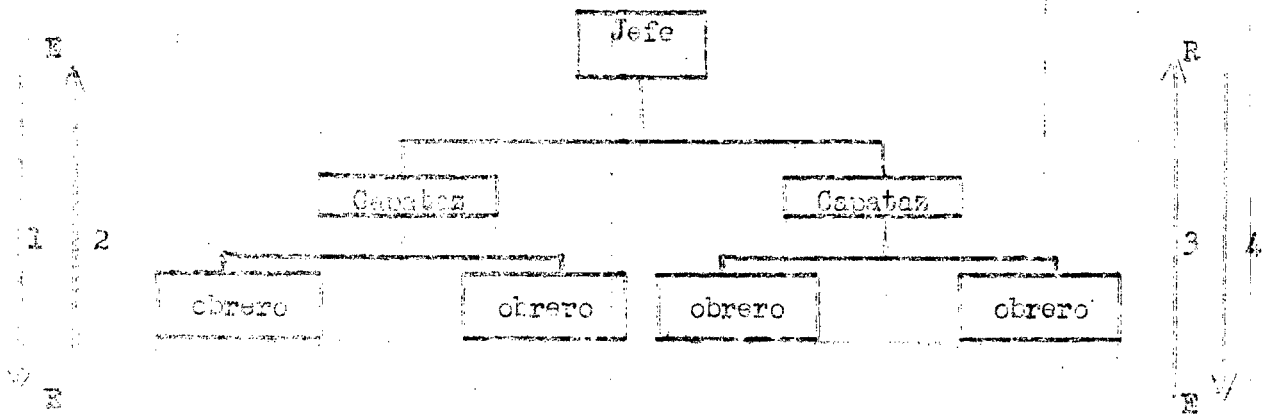
La línea jerárquica es el canal oficial para las comunicaciones ascendentes y descendentes.

"Ofrece una serie de relaciones a través de las cuales pueden transmitirse en sentido descendente desde el más alto nivel las órdenes hasta los puntos más distantes y al mismo tiempo, sirve de vehículo de información ascendente acerca del progreso del trabajo y de los acontecimientos más significativos. Por lo tanto una de las funciones principales de la línea es la de proporcionar canales de comunicación desde la cima a la base de la estructura jerárquica"(37).

Siguiendo el principio de la comunicación de doble vía, tendremos:

Comunicación ascendente: utiliza la vía jerárquica. La línea de información o consulta asciende desde el emisor hasta el receptor en un nivel más alto. A su vez, el receptor comunica su respuesta siguiendo la misma vía en sentido inverso, o sea la línea de autoridad.

Comunicación descendente: utiliza la vía jerárquica. La línea de autoridad desciende desde el emisor hasta el receptor en un nivel más bajo. A su vez el receptor comunica su respuesta siguiendo la misma vía en sentido inverso.



1) línea de autoridad
2) línea de respuesta
3) línea de información o consulta
4) línea de respuesta.

Como se puede apreciar, cada cargo además de sus funciones específicas realiza funciones de comunicación, ya sea como receptor o como emisor. En la mayoría de los cargos intermedios la función es de emisor y receptor, ya que esa ubicación tiene como misión en materia de comunicación la de retransmitir hacia abajo las órdenes recibidas y la de retransmitir hacia arriba la información obtenida de los niveles inferiores.

---

(37) GARDNER B. y MOORE D. - "Relaciones Humanas en la Empresa" - Edit. Rialp SA. 2a Edición - Madrid - Año 1959 - pág. 123.

"Los canales de comunicación dados por la vía jerárquica deben permanecer siempre listos para recibir y transmitir información, instrucciones, directivas y órdenes de arriba a abajo y de informaciones, comentarios y sugerencias desde abajo hacia arriba.

"Este requisito significa que el supervisor deberá transmitir de inmediato toda comunicación que reciba de la superioridad y que deberá encontrarse a disposición de sus subordinados para cualquier consulta referente a un problema o cuando éstos necesiten presentar un informe" (38).

La influencia de una línea jerárquica bien definida facilita las relaciones formales entre jefes y subordinados, permitiendo mejores canales de comunicación entre los distintos niveles.

Para lograr que la empresa constituya una estructura que permita el logro de los objetivos perseguidos, será necesario obtener la coordinación vertical y horizontal.

En opinión de Owens, la coordinación vertical resulta del entendimiento de los diversos niveles cuando trabajan conjuntamente y sin fricciones.

Además, "la coordinación vertical significa que se guardan las líneas de comunicación establecidas y que los altos funcionarios nunca tratan de pasar sobre los jefes de departamentos, comunicándose directamente con personas de los niveles inferiores de la organización. De la misma manera, los empleados o funcionarios menores no pueden dejar de lado a sus supervisores, para tratar asuntos directamente con los altos funcionarios.

"La coordinación horizontal significa que las personas empleadas en los distintos departamentos dentro de cada nivel, trabajan eficientemente. Por ejemplo, la empresa está coordinada en el nivel superior si el departamento de ventas dirige sus esfuerzos a vender el tipo de artículos fabricados por el departamento de producción en las cantidades que pueden ser producidas económicamente y si el departamento de tesorería consigue exactamente la suma necesaria para todo esto" (39).

Con el fin de evitar los problemas que ocasiona el salteamiento de niveles al entablar comunicaciones, suele tenderse a establecer canales rígidos que sigan estrictamente la vía jerárquica, no aceptándose relaciones directas entre personas que no estén unidas por la línea jerárquica.

---

(38) OWENS RICHARD N. - "Empresas Industriales" - Edit. S.Contable - 1a. Edición Buenos Aires - Año 1959 - pág. 74.

(39) OWENS R.- "Ob. Cit. pág. 81

Según comenta Brown, "la teoría de este sistema es que toda autoridad se delega de un nivel a otro y reside, en última instancia, en el presidente del consejo de administración. Las órdenes descienden por la escala, mientras los informes de lo que ocurre en los diversos departamentos ascienden. Pero la circulación de órdenes e informes es irreversible; las órdenes no deben ascender jamás, ni la información sobre administración descender" (40).

En lo que respecta a la coordinación horizontal y para evitar el desconocimiento de información de algunos jefes de la línea jerárquica y, al mismo tiempo, consolidar la coordinación vertical, es necesario que toda información ascienda hasta un jefe común y luego descienda hasta el nivel correspondiente.

El siguiente gráfico es citado por Owens (41)

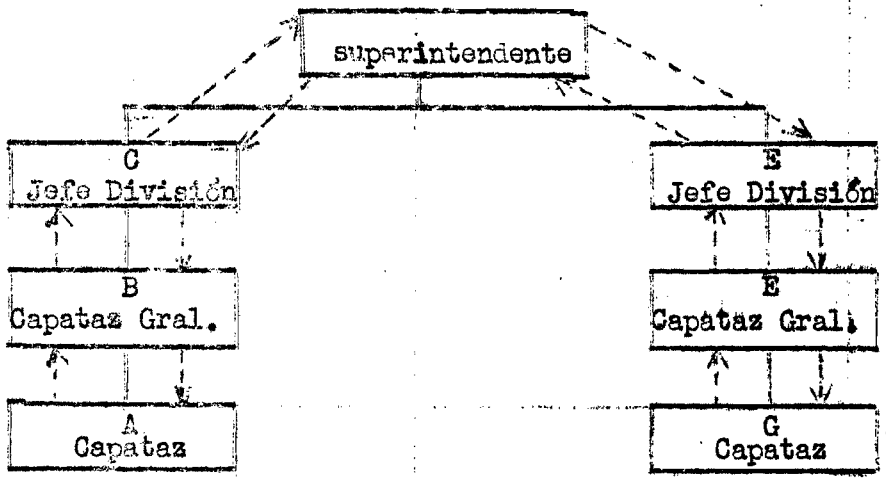


Fig.: Comunicación a través de canales oficiales

Generalmente, una organización en la cual la vía jerárquica sigue estrictamente este concepto teórico, presenta poca flexibilidad y rarifica los contactos de nivel a nivel al canalizar rígidamente las comunicaciones por la vía oficial.

En opinión de J. Margot-Duclot, la rigidez de la vía jerárquica torna difícil la implantación de relaciones cordiales, distribuye desigualmente la información e instituye principalmente un sistema de relaciones de prestigio y dependencia que tienden a desarrollar actitudes defensivas.

---

(40) BROWN J.A.C. - Ob.cit. pág. 120
(41) OWENS R. - Ob. cit. pág. 82

Estos problemas que presenta la vía jerárquica son fuente de múltiples dificultades, que pueden traducirse en: distorsión, lentitud, pérdida o interrupción de la información.

La vía jerárquica no es siempre el camino más rápido, existiendo en la práctica muchas situaciones cuyo buen resultado depende de su resolución inmediata. Por otra parte, el seguir estrictamente la vía oficial causa un recargo improductivo de trabajo en los niveles superiores.

Es necesario, entonces, conciliar la necesidad de poder obrar oportunamente con el respeto a la vía jerárquica. Ello se consigue permitiendo las comunicaciones por contacto directo entre grupos de igual nivel.

En el ejemplo anterior, vemos que el diámetro de la red de comunicaciones es de: 6. Luego, el tiempo necesario para que una información o consulta llegue del capataz de primera línea A, al capataz de primera línea G, será igual al tiempo mínimo requerido para informar a todos los miembros de la red.

Si suponemos que la información demora 1 hora en llegar de un nivel a otro, tendremos:

T : tiempo mínimo necesario para comunicarse A y G

t : fracción de tiempo requerida para un enlace

d : diámetro de la red

2 : significa la doble vía, la respuesta del receptor

luego, $T = 2(d \cdot t) = 2(6 \times 1) = 12$ horas

Como vemos en este ejemplo, el uso riguroso de la vía jerárquica suele ser costoso, principalmente en tiempo de los jefes de nivel superior. A este costo debería cargarse otros factores tales como el tiempo empleado por personal auxiliar (secretarias, mensajeros, etc.) para la confección de los diversos informes a que daría lugar el uso de esta vía; además de la posibilidad de distorsión de la información al pasar (ida y vuelta) a través de cinco jefes superiores,

antes de volver la respuesta al emisor inicial.

Para solucionar estos inconvenientes de la vía jerárquica, suele utilizarse la vía horizontal o lateral, o comunicación por contacto directo. El canal utilizado para la misma puede ser según las circunstancias, formal o informal.

Será formal:

a) cuando esta comunicación por contacto directo haya sido oficializa por la Dirección para algunos casos específicos, por ejemplo, por medio de un boletín informativo.

b) cuando la costumbre y aceptación de la misma en forma implícita por la Dirección haya oficializado un canal informal, por ejemplo, reuniones periódicas de los capataces de un mismo nivel.

Referente al canal informal o "grape-vine", será tratado en el próximo capítulo, al referirnos a la organización informal.

Tomando el mismo ejemplo anterior, tendremos:

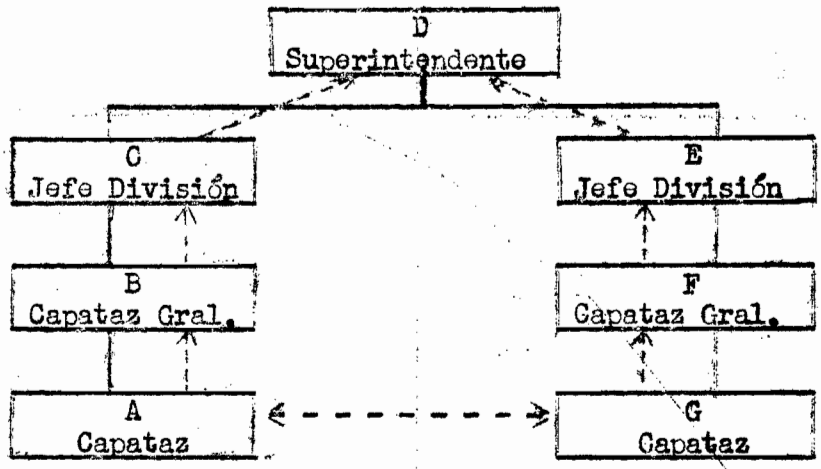


Fig.: Comunicación por contacto directo

El diámetro de la red de comunicaciones de la figura anterior era d = 6. En el nuevo ejemplo la cadena se convierte en círculo al crearse el nuevo enlace (A-G) y por lo tanto el diámetro se reduce a d = 1.

Aplicando la misma fórmula y elementos, se tiene que el tiempo mínimo requerido para que el capataz A comunique una información al capataz G y reciba

respuesta será:

T: 2(d . t) ; 2(1 x 1); 2 horas

Como puede observarse, el tiempo necesario para que A y G se comuniquen ha sido reducido de 12 horas a 2, lo cual significa una disminución de 2 horas por cada uno de los cinco jefes de los niveles superiores.

Para que el principio jerárquico quede salvaguardado, esta comunicación deberá reunir, como mínimo, las siguientes condiciones:

a) autorización de los jefes B y F a sus subordinados A y G para entrar en relaciones directas,

b) entendimiento entre A y G, en caso contrario se deberá recurrir a la vía jerárquica,

c) todos los niveles superiores, hasta llegar al jefe común D, deben tener conocimiento de lo que se ha resuelto.

En el caso de que alguno de estos requisitos no se cumpla, la comunicación por contacto directo cesa y, debe restablecerse el canal de la vía jerárquica. En caso contrario, si la comunicación prosigue utilizando el canal colateral la comunicación se transforma en informal.

El empleo de la comunicación por contacto directo es rápido y tiene poco riesgo de distorsión. Permite tratar en una sola reunión, un problema que siguiendo los canales jerárquicos demoraría (según este ejemplo) seis veces más y reduce el papeleo innecesario que puede convertir un asunto sencillo en una cuestión compleja y prolongada.

EL MARCO DE REFERENCIA EN LA COMUNICACION FORMAL

Se ha dicho al hablar de organización formal, que en su estructuración prevalece el concepto funcional antes que las afinidades personales de los distintos individuos que la componen.

Estos individuos deberán conocer sus funciones específicas y, además, trabajarán en un grupo, debiendo comunicarse con sus superiores, subordinados e iguales. El aprendizaje de esto último no es necesariamente sencillo, ya que cada individuo aporta al proceso de la comunicación su personalidad única y distinta, bajo la forma de actitudes, esperanzas, cualidades sociales y sentimientos que deberán ser tenidos en cuenta para poder comunicarse correctamente.

Ya se ha dicho que el aislamiento en el tiempo o el espacio y la estructuración de la empresa en grupos funcionales en base a la eficiencia, desarrollan marcos de referencia particulares que dificultan la comunicación, al dar distintas significaciones a rótulos iguales. Entre los innumerables ejemplos que se podrían citar, piénsese en los distintos significados que esa misma palabra, "eficiencia", puede tener para un director, un obrero, un contador, un ingeniero o un dirigente gremial.

A la inversa, la identidad del ambiente material y la presencia de objetos y objetivos comunes, crean un ambiente favorable para el desarrollo de marcos de referencia colectivos, propicios al desenvolvimiento de buenas comunicaciones.

El problema del marco de referencia es agravado por las suposiciones que suelen hacerse acerca de la propia capacidad de comprensión. Comenta Saltonstall que las malas comunicaciones se deben principalmente a:

"a) suponemos que las palabras tienen el mismo significado para los demás que para nosotros;
b) suponemos que las explicaciones lógicas son suficientes,
cc) suponemos que cuando otra persona o grupo expresa diferencias, de algún modo tenemos que forzarlos a que vean nuestro punto de vista,
d) suponemos que el objeto de la discusión es hacer que nuestros subordinados, superiores u otros vean las cosas desde nuestro punto de vista" (42).

---

(42) SALTONSTALL ROBERT - "Human Relations in Administration" - Text and Cases. McGraw-Hill - New York - Año 1959 - pág. 364.

Dada la importancia del marco de referencia en la comunicación formal consideramos de interés mencionar los resultados obtenidos por Ronken y Lawrence en un estudio realizado en Amicon Tube (43).

1) El marco personal de referencia es el mundo privado de la experiencia propia, y determina la forma en que el individuo interpreta las palabras intercambiadas entre él y los que lo rodean, siendo afectada esta interpretación por los componentes inconcientes de sus marcos de referencia.

2) La comunicación se obstruye cuando la organización formal obliga a reunir personas con marcos de referencia incompatibles.

3) La comunicación se facilita cuando las exigencias del trabajo reúnen personas con marcos de referencia complementarios.

4) La comunicación se facilita cuando el emisor o e receptor son capaces de reconocer un marco de referencia distinto del propio y se bloquea cuando desconocen el mismo.

5) La comunicación se facilita cuando el emisor o receptor tienen la noción de su propio marco de referencia y comprenden que el mensaje puede ser afectado por el mismo.

Como se puede observar, la comunicación entre personas con marcos de referencia distintos no es imposible (punto 2), sólo requiere habilidad para reconocer el marco de referencia ajeno y cuanto mayor sea el conocimiento del propio, tanto menor será la tendencia a interferir la comunicación (puntos 4 y 5).

Actualmente se ha generalizado el uso de "tests" psicológicos para conocer la capacidad técnica del candidato a emplear. Este sistema, encuadra dentro de lo que hemos manifestado acerca de la característica de la organización formal, referente a considerar a los individuos en base a funciones específicas.

Dice la doctora Baumgarten en "Psicología de las Relaciones Humanas en las Empresas" que una política de empresa adecuada debería procurar poner en contacto caracteres que se influyan bien recíprocamente, para que resulte una "armonía de colaboración", pero dada la dificultad de llevar a la práctica esta

---

(43) RONKEN Y LAWRENCE - Ob. cit. pág. 294/318.

política por la cantidad infinita de combinaciones posibles de caracteres, una de las soluciones podría ser que cada jefe se conozca perfectamente a sí mismo, para saber qué clase de subordinado necesita.

Aunque este tema pertenece a la psicología, resulta interesante conocer su representación gráfica. Indicaremos con S (sí) los caracteres apropiados y con N (no) los no apropiados.

Jefe	Subordinado
Autoritario, enérgico, desconsiderado	(Independiente, consciente de sí mismo, (terco -(N) (Tímido, dependiente, sumiso -(S)
Serio, reservado, taciturno	(Reservado, silencioso, considerado -(S) (Franco, locuaz, descuidado, charla- (tán -(N)
Práctico, escueto, prosaico, sobrio	(Práctico, parco -(S) (Excitable, entusiasta, fantástico -(N)
Malhumorado, adusto, melancólico	(Tranquilo en grado sumo, equilibrado -(S) (En grado inferior y con tendencia a com (pletarse -(N)
Serio, sereno, concentrado	(Serio, tranquilo sólido -(S) (Descuidado, desatento, arrogante -(N)
Correcto, minucioso, consciente del deber	(Ordenado, concienzudo, cuidadoso -(S) (Irreflexivo, indisciplinado, desordena (do -(N)
Amante de la verdad, insobornable, justo, respetable, honrado, poco capacitado, pero exigente	(Honrado, íntegro, fiel -(S) (Mentiroso, impostor, astuto -(N) (Aplicado, capaz, pero hostil, egoísta (y orgulloso -(S)
Excitable, hostil, imponderado	(Justo, de buena voluntad, fiel, pero in (capaz, holgazán, poco trabajador -(N) (Excitable, inquieto, impresionable -(N) (Afectuoso, conciliador, paciente -(S) (También cuando es indiferente, flemáti (co, sin interés -(S)
Impaciente, egoísta, intolerante	(Recto, afectuoso (con tendencia a comple (tarse)(S), (de lo contrario) (N) (Impaciente egoísta -(N) (Sumiso, resignado, apático -(N)

- Cuadro tomado de "Psicología de las relaciones humanas en la empresa" (44)

(44) BAUMGARTEN F. - Ob. cit. pág. 226

Consideramos que debe darse importancia a este aspecto de conciliar caracteres,y lo cual en la actualidad no es frecuente. Puede verse diariamente avisos como los siguientes solicitando personal: Contador con experiencia en costos y dominio de inglés", o "Ingeniero experto en racionalización mayor de 35 años", o "Auditor con experiencia no menor de 5 años para desempeñar cargo en importante empresa". Como títulos indicadores de vacantes a cubrir los consideramos adecuados, pero lo que nos parece lamentable, es que en las entrevistas posteriores generalmente se llega a verificar estos solos requisitos en los candidatos presentados y se desconoce la circunstancia de que el nuevo empleado deberá comunicarse constantemente con su jefe, subordinados y compañeros y que de acuerdo a las compatibilidades o incompatibilidades que tenga con el grupo de trabajo, su rendimiento será o no satisfactorio.

Si examináramos la variedad de empleados con caracteres diametralmente opuestos que un mismo jefe ha tenido en diez o quince años, podríamos ver la diversidad de temperamentos y marcos de referencia personales que dependiendo de una misma persona, ejecutaron iguales tareas en un mismo lugar de trabajo. Si se siguiera analizando, podría observarse que en el recuerdo unos quedaron como buenos y otros como malos empleados.

No obstante ello, algunos de los que tuvieron mal concepto triunfaron en tareas similares realizadas en otro lugar o con otros jefes y a la inversa, algunos de los que tenían buen concepto fracasaron al cambiar de supervisor o de lugar de trabajo.

En el lenguaje vulgar suele decirse: "este empleado se lleva bien con su jefe" o "aquel empleado se lleva mal con el suyo". Esto refleja una verdad evidente, hay empleados que entienden mejor a sus jefes y hay otros que, directamente no los entienden.

La importancia que tiene este entendimiento entre jefe y subordinados, ya que de él depende la coordinación de la [illegible], justifica

dos, ya que de él depende la coordinación de la organización empresaria, justifica la revisión de los métodos tradicionales de selección de trabajadores.

La selección, teniendo en cuenta la integración en el grupo de trabajo, evidentemente será más dificultosa, pero también mucho más adecuada, ya que disminuirá notablemente la posibilidad de desentendimientos.

Es conocido el aforismo que dice que el secreto de la organización está en ubicar a cada hombre en el lugar más adecuado. Refiriéndose a este problema de la adaptación individual, Miguel Siguan escribió que la adecuación no ha de consistir sólo en que el hombre sea apto para el trabajo al que se le destina, sino y sobre todo, en que se adapte al grupo humano con el que va a convivir. Pero esto no es sólo un aspecto para tener en cuenta alefectuar la selección. Proponer o descalificar para un puesto de mando, juzgar una conducta delictiva en el taller, ayudar a un individuo desmoralizado y, en general, cualquier intervención directa sobre un individuo, implica previamente comprender su situación y sus problemas en función de su carácter y del grupo del que forma parte. Cada individuo es un caso único y no basta su ficha y su índice de rendimiento para conocerlo, ni tampoco sus manifestaciones explícitas son suficientes, ya que debe recordarse lo compleja que es la relación entre las opiniones expresadas por un individuo y sus actitudes.

C A P I T U L O IV

ORGANIZACION INFORMAL

En el campo de la psicología industrial tiene capital importancia la obra de Elton Mayo que a partir de 1924 efectuó investigaciones en las obras de Hawthorne de la General Electric Company de Chicago, a raíz del descontento que reinaba entre sus 30.000 trabajadores, pese a las condiciones materiales favorables que se ofrecían a los mismos.

LAS EXPERIENCIAS DE HAWTHORNE

Estas investigaciones comenzaron con los fundamentos clásicos de la psicología industrial dados por Taylor, Gilberth y sus sucesores, que suponían que el trabajador debe ser estudiado como una máquina aislada y que los principales motivos que inciden en su rendimiento son los derivados de los movimientos y del medio físico en que se desenvuelven.

Los resultados de esta experiencia fueron totalmente distintos a lo esperado. Al estudiar, por ejemplo, los efectos de la iluminación en el ambiente de trabajo se procedió en la siguiente forma:

"Fueron seleccionados dos grupos de operarios para la observación: uno era el de experimentación y el otro el testigo o de control. En este último la iluminación permaneció invariable.

"Inicialmente fué aumentada la iluminación del ambiente del grupo de experimentación y como se esperaba, la producción aumentó, pero también aumentó la producción del grupo de control.

"Se disminuyó la luz para el grupo de experimentación y la producción aumentó nuevamente. A su vez aumentó la producción el grupo de control que seguía con la misma iluminación.

"Estos resultados estaban indicando, conforme a interpretaciones posteriores y entre ellas las de George Pennock que, la luz es apenas uno y, aparentemente, no de mucha importancia, de los factores de la productividad de los trabajadores.

"A fin de estudiar esta cuestión más a fondo, fué constituído un equipo cuyos principales miembros eran: G. Pennock, M. Putman, H. Wright y W. Hickson todos de General Electric; y E. Mayo, F. Roethlisberger y T. Whitehead de la Universidad de Harvard. Los trabajos de este equipo comenzaron en 1927 y

terminaron en 1934" (45).

Para las nuevas experiencias se eligieron dos obreras y se les dió libertad para que escogieran cuatro compañeras para formar un equipo de seis; posteriormente se le encargó a este grupo el armado de "relays" de teléfonos. Durante el transcurso de la investigación se hicieron distintos cambios en las pausas de descanso, aumentándolas en duración y en cantidad, se les dió refrigerios gratuitos, se les permitió trabajar menos horas, etc. Todas estas innovaciones trajeron aparejado un aumento de la producción, excepto cuando se introdujo la modalidad de 6pausas de descansos en que la producción disminuyó ligeramente a causa de la frecuente interrupción del ritmo de trabajo.

"Finalmente, se suprimieron todas las mejoras y las muchachas volvieron a las condiciones físicas de los comienzos del experimento. Trabajo los sábados, semanas de 48 horas sin pausas de descanso, ni refrigerio gratuito, ni trabajo a destajo. Esta situación se prolongó durante 12 semanas y la producción alcanzó el máximo nivel registrado.

"Stuart Chase en su obra "Men at Work" hace un interesante análisis de las implicaciones de esta investigación. Dicho brevemente, la producción se aumentó ante todo por el cambio de actitud de las operarias hacia su trabajo y su grupo. Al pedirles ayuda y cooperación los investigadores lograron hacer que se sintieran importantes. Su actitud total, que correspondía a los engranajes independientes de una máquina, se convirtió en la de un grupo acorde que trataba de ayudar a la compañía a resolver un problema. Habían encontrado un puesto estable al cual pertenecían y un trabajo cuyo propósito veían claramente. Por esto trabajaron con mayor rapidez que nunca. Quedó demostrado que la industria, aparte de la producción de artículos, tiene que llenar una función social; que el grupo primario, más bien que el individuo aislado representa la unidad fundamental de observación en toda investigación industrial y en fin, que la motivación adecuada es más importante que las condiciones puramente físicas del ambiente"(46).

Al permitirse a las operarias amplia libertad en la organización de su trabajo, el grupo desarrolló mayor responsabilidad y en lugar de necesitarse una disciplina mantenida por las autoridades ésta se desarrolló en el grupo mismo.

---

(45) GUERREIRO RAMOS - "A micro sociología da Industria-Escola de Harvard"- Estudios Económicos - Río de Janeiro- Año 1951 - pág. 95.
(46) BROWN J.A.C. - Ob.cit. pág. 86.

El grupo de investigadores que estaba trabajando en la General Electric había advertido que en algunos departamentos los obreros limitaban la producción, pese a los estímulos financieros ofrecidos. A efectos de conocer las causas de esta actitud, se decidió estudiar uno de esos grupos de trabajo. La elección recayó sobre un departamento denominado "cuarto de alambres", que se dedicaba a poner alambres en ciertas partes de los equipos telefónicos.

El departamento estaba organizado de la siguiente manera: había tres equipos que estaban compuestos cada uno de: tres alambradores (A) y un soldador (S). La producción de los tres equipos era revisada por dos inspectores (I) cada uno de los cuales tenía asignado un equipo y en forma alternada inspeccionaban el trabajo del tercero.

El resultado de esta investigación mostró que el pequeño grupo de operarios había generado espontáneamente líderes naturales que dominaban con el activo consentimiento del grupo. Tales líderes naturales, como han demostrado numerosas investigaciones similares, no coinciden de ordinario con los impuestos por la Dirección, pero dentro del grupo son mucho más influyentes que las autoridades oficiales. La actitud del grupo era de completa indiferencia hacia los incentivos financieros de la compañía y aunque se ofrecían gratificaciones a todos los empleados por los incrementos en la producción, ésta no pasaba de 6.000 unidades diarias aunque el grupo podría producir facilmente 7.000 unidades.

"Se averiguó pues, que en el cuarto de alambres residía un grupo altamente integrado con su propia estructura social y el correspondiente código de conducta que no sólo se hallaba en conflicto con las intenciones de la administración, sino con la finalidad y función social de la industria, que es la creciente producción de objetos" (47).

Los investigadores llegaron a comprobar que existía una verdadera organización psico-social espontánea dentro del grupo formal y que el sistema de

---

(47) PAIMADE GUY - "La psicotécnica" - Editorial Paidos S.A. - 1a. Edición - Buenos Aires - Año 1961 - pág. 129.

salario a destajo por grupo, no produce necesariamente el efecto de que los obreros más rápidos presionen a los más lentos.

El código extraoficial de conducta que ejercía poderosa influencia sobre los miembros del grupo, tenía las siguientes reglas principales:

"1) No trabajes demasiado rápido, porque estropearías las cosas;
2) No trabajes con demasiada lentitud, serías un "retranquero";
3) No digas nada al capataz que pueda perjudicar a un compañero, serías un 'carnero';
4) Si eres capataz, no hagas demasiados méritos; no seas como 'uno de ellos'" (48).

Acerca de esta experiencia, M. Siguan ha confeccionado el siguiente gráfico (figura 3) donde puede apreciarse la organización informal del grupo formal.

"Luego de aclarada la estructura sociológica, corresponde decir algo sobre las razones que pueden influir en la constitución de los grupos identificados:

"a) la mera aproximación espacial,
b) los equipos de soldadura; cada tres alambradores tienen el mismo soldador (en la figura cada equipo es un rectángulo),
c) las unidades de inspección (todos los operarios cuyo trabajo es revisado por un mismo inspector)" (49).

Si bien es cierto que ninguno de estos motivos es decisivo, todos ellos influyen de alguna manera.

a) La proximidad espacial parecía jugar un papel importante, ya que los mismos integrantes de los dos subgrupos se referían a "los del frente" y a "los del fondo", tomando como referencia la ubicación física en el local de trabajo.

b) Los equipos de soldadura tenían importancia en la constitución de los dos subgrupos, ya que S_1 y S_3 constituían la base de los mismos.

---

(48) BROWN J.A.C. - Ob.cit. pág. 97.
(49) SIGUAN MIGUEL - "La Empresa y el Hombre" - Edit. Rialp S.A. - 2a. Edición - Madrid - Año 1960 - pág. 66.

c) La falta de inspector exclusivo para el segundo equipo, posiblemente influyó en que este equipo no formara su propio grupo.

El grupo formal tiene propósitos también formales (en este ejemplo la colocación de alambres en los equipos telefónicos). Sus objetivos explícitos son la consecución de los fines de la empresa.

"El grupo informal tiene a veces metas específicamente prácticas y, con el objeto de alcanzarlas se organiza lógicamente, pero su fundamento más profundo reside en las satisfacciones sociales y la selección personal, y por encima de toda misión práctica intenta conservar su unidad. Cuando el grupo formal pierde su función práctica tiende a desintegrarse, pero para el grupo informal su propia existencia es una meta suficiente" (50)

La agrupación informal tiene como principal finalidad implícita el logro de satisfacciones para sus integrantes. Cada uno de éstos trata de obtener la mayor satisfacción de su tarea y el grupo del cual es miembro le brinda seguridad, compañía, defensa y, principalmente, comunicación, ya que las afinidades personales que han permitido agruparlos favorece el encuentro de marcos de referencia propicios para establecer buenas comunicaciones.

Los factores que facilitan la formación de estos grupos informales son diversos. Pueden ser coincidencias de gustos extra-laborales, desempeño de tareas iguales, coincidencia de edad o antigüedad en la empresa, igual nacionalidad, etc., pero, principalmente, la agrupación se efectúa por el hecho de estar juntos en un mismo lugar de trabajo. La importancia de la proximidad física es tal, que muchos grupos altamente integrados se disuelven automáticamente al ser dispersados sus miembros por razones de la organización formal. Dada la preeminencia del factor espacio para la formación de grupos informales, es frecuente que éstos coincidan considerablemente con el grupo formal de trabajo.

---

(50) BROWN J.A.C. - Ob. cit. pág. 155

El hombre de empresa, dice Spriegel, "ha de concebir agrupaciones por edades, sexos, razas, oficios y otros muchos conceptos, dotados de ciertas características distintivas y que constituirán unidades dentro de su negocio. No pocos errores de la gerencia en sus tratos con los obreros, han derivado de atenerse a la fría lógica de la situación, considerada a traves de su interpretación del interés del trabajador individual, mientras que éste ha insistido en reaccionar como miembro de un grupo y no como se supone que actuaría el hombre económico" (51)

CONCEPTO DE ORGANIZACION INFORMAL

Se ha dicho anteriormente que la organización formal es una organización eminentemente técnica, que desconoce al individuo y se basa en relaciones puramente funcionales.

Según define Lalande en su Vocabulario Filosófico, técnica es el conjunto de procedimientos bien definidos y transmisibles destinados a producir ciertos resultados que se consideran útiles.

"La técnica es un medio por el que el hombre y la sociedad consiguen efectos útiles que con su simple poder físico no podrían lograr, siendo la tecnología la totalidad de éstos. Tales medios surgen de un saber previo que no debe necesariamente ser científico. Puede ser mágico, religioso o en base a observaciones ocasionales y no solamente a la investigación sistemática intencional e institucionalizada de hoy" (52)

De acuerdo a estos conceptos, la técnica puede ser aplicada tanto en el terreno social como en el físico-mecánico. Pero, lamentablemente, en nuestros días ambas aplicaciones no corren parejas, ya que mientras la técnica físico-mecánica ha dado al hombre un amplio dominio sobre el medio físico que lo rodea, aumentando su nivel de vida y prolongando su existencia, la técnica social ha quedado a la zaga y aún no ha conseguido liberar al hombre de los males que los adelantos derivados de aquella le han ocasionado.

Este desencuentro influye poderosamente dentro de la organización empresaria para la formación del grupo informal, que, en cierto sentido, viene a constituir una defensa hacia la despersonalización en que la organización formal sume al individuo.

(51) SPRIEGEL W.R. - "Fundamentos de Organización de Empresas" - Edit. Labor S.A. 2a. Edición - Barcelona - Año 1952 - pág. 5
(52) TETU REMUS - "Organización" - S.Contable - No. 99/100-Nov. 1959 - pág.222

La organización formal o técnica, es la que está expresada en las normas de actuación y organigramas y tiene la característica de que se puede expresar por escrito, aún antes de conocer a los individuos que la integran, ya que éstos no cuentan individualmente a efectos de su estructuración.

Sin embargo estos individuos no trabajan solos y al entrar en contacto se producen consecuencias que escapan a las relaciones puramente funcionales, resultando la formación de otros grupos sociales distintos a los grupos estructurados por la organización formal, y que poseen distintos sentimientos, ideas y perjuicios y, en muchos casos, distintos objetivos.

El siguiente ejemplo, aclarará este concepto:

"El sujeto A pasa el material a B; C inspecciona lo que ha mecanizado B; D informa a la dirección sobre lo producido, etc. Pero la realidad es distinta. A charla con B, le admira y le ayuda en su trabajo, mientras que le fastidia el aire de superioridad de C y hace todo lo posible para obstaculizar su función. D informa a la dirección, pero redacta su informe con la vista fija en la opinión del jefe del departamento y en cómo los comparará con los que recibe de B.

"Así nos aparece la segunda cara de la organización a la que llamaremos informal y que perfectamente podemos calificar de estructura humana. Si queremos definirla con alguna precisión, podemos decir que es la resultante de las relaciones individuales y colectivas de los individuos a la situación en que los coloca la organización formal" (53)

El objetivo de la organización formal es conocido explícitamente. En el caso de la empresa industrial, este objetivo es el de la eficiencia económica, que se logra a traves de la eficiencia técnica. Por el contrario, la organización informal que también puede ser llamada espontánea (ya que su constitución no obedece a propósitos preconcebidos) no tiene objetivos específicamente fijados, reduciéndose los mismos, generalmente, al deseo implícito de brindar satisfacciones personales a sus miembros.

Si bien los grupos componentes de ambos tipos de organización tienen distintas características, su funcionamiento conduce a una integración entre ambos, o a una oposición. En caso que predomine la primera, podrá decirse que

---

(53) SIGUAL MIGUEL - "Prólogo a "Relaciones Humanas en la Empresa" de Gardner y Moore - Edit. Rialp S.A. - 2a. Edic. - Madrid - Año 1959

el conjunto humano de la empresa ha obtenido su equilibrio y prevalece la colaboración entre sus componentes, en el caso contrario, habrá tensiones y el desentendimiento que originen las mismas exteriorizará un desequilibrio de ese conjunto humano.

La empresa no es solamente una organización funcional con finalidades económicas, sino también un conjunto social que debe mantener el equilibrio entre todos sus miembros. Este equilibrio puede resultar únicamente de la adaptación de la estructura formal a las necesidades humanas de sus componentes. Según opinión de M. Siguan, el equilibrio se traduce en el individuo por satisfacción y en el grupo por colaboración.

"La organización formal puede ser más o menos favorable al desarrollo de una organización informal equilibrada y satisfactoria. Desgraciadamente, la mayoría de las veces la organización formal (organigramas, reglamentos, etc.) se plantea teniendo en cuenta solamente la eficacia técnica y olvidándose de las repercusiones humanas que arrastra. Que esta limitación es contraproducente, podría ser el corolario más general de los experimentos Hawthorne, y que en principio han liquidado la hipótesis atomista del trabajo" (54)

Es importante comprender que sin la ayuda de la organización informal, la organización formal de la empresa sería frecuentemente ineficáz. La opinión, aun frecuente, de que todo grupo espontáneo es necesariamente subversivo y que su actividad redunda directa o indirectamente en perjuicio de la empresa, debe ser superada y la dirección deberá esforzarse en integrar esos grupos sin pretender destruirlos.

La organización espontánea tiende a constituirse alrededor de ciertos líderes. Por otra parte la organización formal estructura su línea jerárquica colocando determinados jefes al frente de los grupos de trabajo. Puede ocurrir, como efectivamente ocurre a menudo, que estos jefes no sean aceptados por los trabajadores y las consecuencias se traducen en conflictos entre la organización espontánea y la organización formal.

---

(54) SIGUAL MIGUEL - "La empresa y el Hombre" - Edit. Rialp S.A. - 2a. Edición - Madrid - Año 1960 - pág. 65

La solución ideal sería integrar la organización informal o espontánea dentro de la organización formal y, para ello, debería nombrarse en los diversos niveles jerárquicos a jefes que sean aceptados por el resto del personal. Teóricamente, esta solución llegaría a su más justa expresión, al unificarse en la persona del jefe las características propias de su mando técnico con las que correspondan al líder adecuado a ese grupo de trabajo.

Esta aptitud tiene relación muy directa con factores tales como: experiencia, sexo, nacionalidad, educación, antecedentes, ideologías políticas y religiosas y otros detalles de índole muy particular: aspecto, forma de expresarse, prestigio, etc.

Todos estos factores deberán ser debidamente avalados por los modernos métodos psicométricos antes de efectuarse una promoción, ya que en la misma forma que un buen jefe representa un hallazgo tanto para sus subordinados como para la empresa, un nombramiento desacertado constituirá un problema que puede llegar a convertirse en una fuente constante de intranquilidad y desequilibrio.

La importancia de la organización espontánea es tal, que de seguirse estrictamente las normas y canales oficiales de comunicación, la empresa correría el riesgo de no poder coordinar los esfuerzos de sus distintos elementos y, por consiguiente, se vería imposibilitada de alcanzar sus objetivos.

"Esto sucede de hecho, cuando los directores tratan de determinar todos los detalles de la producción y están demasiado alejados para comprender muchos de los problemas que surgen. No obstante, frecuentemente dan órdenes fundadas en su supuesto conocimiento. Si sus órdenes se cumplieran a la letra, resultaría una confusión, empeoraría el estado de ánimo y descendería la producción. A fin de alcanzar las metas de la organización, los trabajadores deben violar frecuentemente las reglas impuestas, recurrir a sus propias técnicas para hacer las cosas y prescindir de las opiniones de la autoridad. Sin esta especie de sabotaje sistemático, buena parte del trabajo no podría hacerse. Este sabotaje no solicitado, transformado en desobediencia y subterfugios, es esencialmente necesario para el eficaz funcionamiento de las grandes burocracias" (55).

---

(55) BROWN J.A.C. - Ob. cit. pág. 176.

"GRAPEVINE" Y COMUNICACION INFORMAL

No puede pensarse en la existencia de un grupo sin comunicación adecuada entre sus componentes.

De la misma forma que la organización formal tiene sus canales oficiales dados por la línea jerárquica, la organización informal tiene sus canales espontáneos de comunicación. A éstos, los autores americanos suelen denominarlos "grapevine", ya que a la manera de su homónimo vegetal, suben y bajan entrecruzándose con la línea jerárquica sin seguir ningún orden lógico aparente.

La "grapevine" consta de una red infinita de contactos personales informales (ver figura 4), que transmiten la información informal: ascendente, descendente y horizontal, y gran parte de los trabajos se realizan mediante la utilización de este tipo especial de canal de comunicación que posee la organización informal. Por ejemplo, suele ocurrir que luego de recorrer la línea jerárquica para obtener una información se llegue al jefe correspondiente y éste no conozca el problema suficientemente como para informar acerca del mismo. Luego de una o varias veces de encontrar este inconveniente es posible "descubrir" a un empleado de dicho jefe que conoce y sabe manejar el problema. Desde entonces, ese subordinado es reconocido de manera extraformal, como el encargado de dicho problema, siendo ésta una de las principales ventajas de la organización informal, ya que sus métodos extraoficiales permiten salvar normas burocráticas que la organización formal no podría sancionar y, por lo tanto, obtener información adecuada más rápidamente.

"Puesto que no es posible destruir la organización informal, los jefes de personal deben utilizarla siempre que puedan. En este sentido, el estudio sociométrico representa uno de los primeros pasos, porque revela las líneas de autoridad de la organización invisible, informando acerca de quienes son meras figuras decorativas y quienes verdaderos dirigentes" (57)

---

(57) KNOWLES WILLIAM H. -"Principios de dirección de personal" - Edit. Rialp S.A.- 1a. Edic. - Madrid - Año 1960 - pág. 141

Mientras que la comunicación formal es necesaria a efectos de responsabilidad, delegación de autoridad y procedimientos oficiales, la comunicación informal surge de la interacción social de las personas para servir de enlace a la organización informal.

Esta comunicación informal o "grapevine" no es exigida ni controlada por la dirección y sus canales son variables, dinámicos y circulan libremente a través de las líneas de la organización formal.

Davis Keith ha tratado extensamente este punto y manifiesta que debe reconocerse a la "grapevine" como una actividad natural y normal, ya que forma parte del ambiente humano. Considérese la gravedad que tendría para una empresa el hecho de que desaparecieran totalmente los canales de comunicación informal.

En este caso, "La capacidad para crear el trabajo de equipo, estimular a la gente y crear una identificación con la compañía estaría severamente restringida. Asimismo si los empleados están tan poco interesados en su trabajo que no hablan entre ellos sobre el mismo, generalmente los consideramos descuidados. Y si están tan desinteresados en sus compañeros que no discuten sobre quién tendrá el próximo ascenso, a menudo pensamos que son anormales. La conclusión definitiva para el director es entonces la siguiente: hay que estar conforme de tener una "grapevine", sin ella se tendría una oficina deforme.

"En resumen, puede señalarse: a) la "grapevine" está aquí para quedarse, b) es una actividad normal de grupo, c) la podemos usar constructivamente porque no todo en ella es malo (rumores), y, d) para aprovecharla mejor es necesario entrenar a los administradores en la comunicación informal" (58)

El interés de los trabajadores en sus compañeros y la forma en que este interés es satisfecho por la comunicación informal, se ilustra en la siguiente experiencia realizada en una empresa americana.

"La esposa del supervisor de una planta tuvo un niño a las 11 P.M. y una encuesta en la planta a las 2 P.M. del día siguiente, demostró que el 46% del personal sabía la noticia a través del sistema de comunicación informal"

En definitiva, la "grapevine" cumple funciones esencialmente humanas, llenando los huecos que en este aspecto deja la información eminentemente técnica transmitida por el sistema de comunicación formal.

(58) DAVIS KEITH - "New Dimensions in Office Management" - American Management Association -Series No.1/2- N.York- 1956 - pág. 27.
(59) DAVIS KEITH - "Human Relations in Business" - Edit. McGraw-Hill book Co.Inc 1a. Edición - N. York - Año 1957 - pág. 273

CAPITULO V

MEDIOS UTILIZADOS PARA ENTABLAR COMUNICACION

Comenta A. Peron que es fundamental en cualquier programa de comunicación entre nosotros y nuestros empleados un respeto absoluto por la personalidad e individualidad del empleado.

"No podemos compartir información con una abstracción imaginaria llamada El Público, El Trabajo, El Sindicato. Podemos compartir información con Al Adams, Bill Brown o Dan Davis, que trabajan con nosotros y reciben sus ingresos en forma de salarios que nosotros les entregamos" (60).

El concepto clásico del "Homo oeconomicus" no es aplicable a una teoría de la comunicación, ya que la invariabilidad que se suponía en aquella concepción no existe en la realidad donde todo hombre posee una personalidad definida y distinta a la de todos los demás hombres que lo rodean.

Dice Pigors, que cuando una comunicación se establece en algún lado, el mensaje llega siempre a un individuo y que la interpretación que éste haga del mismo no podrá darse siempre por segura y conocida.

Esta dificultad radica especialmente en el hecho complejo de la comunicación, ya que "comunicarse" significa mucho más que la simple y deliberada utilización de sus medios principales: la palabra y la escritura, emitidas en forma de mensaje a un receptor o receptores determinados. La comunicación abarca infinidad de aspectos desconocidos y ajenos a la voluntad del emisor.

Un ceño adusto, un silencio, un ademán, son mensajes inconscientes que no pueden ser acallados ante terceros.

Es del caso recordar que el concepto más amplio de medio de comunicación es el de lenguaje, que según la definición del Dr. Galeano significa:

"... no sólo la expresión por medio de la palabra hablada o escrita. Lenguaje es toda manifestación o expresión, consciente o inconsciente de ideas, estados afectivos o actitudes por medio de signos. O dicho de otra manera: lenguaje es toda manifestación o expresión de ideas, estados afectivoss o actitudes, por medio de signos emitidos conciente o inconcientemente. Porque muchas veces el rostro, las manos, los juegos, la ropa, los dibujos reflejan lo que no dice la palabra" (61).

Es conveniente aclarar que la clasificación establecida en este trabajo en: medios, métodos y contenido de la comunicación, no sigue un modelo habitual. En general, los autores que tratan este tema abarcan dentro del título "medios de comunicación" orales o escritos, conceptos que, desde un punto de vista estrictamente metodológico consideramos que no deben tratarse como similares en función, forma o contenido.

Por ejemplo, se lee en una descripción de medios de comunicación: (62)

Escrito descendente	(Boletines, (Cartas, (Memorandums, (Etc.	Oral descendente	(Ordenes * (Discusiones, (Discursos, (Etc.
Escrito ascendente	(Cartas, (Memorandums, (Quejas, (Etc.	Oral ascendente	(Discusiones, (Entrevistas, (Conferencias * (Etc.
Horizontal, (oral y escrita)	(Entrevistas, (Reuniones, (Teléfonos, (Intercomunicadores *, etc.		

Vemos en esta clasificación que se incluyen dentro de "medios de comunicación" conceptos tales como: *intercomunicadores, conferencias, órdenes.

Nuestra disidencia en tratar indistintamente estos conceptos como "medios", se basa principalmente en la confusión que esta clasificación nos ha traí

---

(61) GALEANO L.V. - "Sobre la necesidad jurídica de comprender el lenguaje de los niños y adolescentes" - Revista Lecciones y Ensayos Nº8 Bs.As. - Año 1958 - pág. 1.

(62) YODER DALE, HENEMAN H., TURNBULL J., STONE H. - "Handbook of Personnel Management and Labor Relations" - Mc-Graw Hill - N.Y.- 1958.

do al estudiar el problema de las comunicaciones en la empresa. Supongamos que se desea mejorar las comunicaciones en nuestra empresa y que el técnico que ha estudiado el problema informa que las interferencias son debidas principalmente a los medios de comunicación inadecuados que poseemos.

Cuál será nuestra actitud para mejorar las mismas?

a) Cambiar el sistema de intercomunicadores, que tiene la función de transmitir un mensaje, por otro más moderno; o

b) Eliminar la forma de conferencia con que habitualmente utilizamos este sistema comunicándonos con varios receptores a la vez y adoptar la forma de comunicación individual con cada uno de ellos;o

c) Modificar el contenido del mensaje y en lugar de ordenar al receptor, darle simplemente sugerencias.

Consideramos que esta clasificación adolece de falta de exactitud y se propone la que figura en este trabajo, que clasifica los "medios" en: medios, métodos y contenido de la comunicación.

A manera de concepto ordenador, se da la significación de los siguientes términos:

MEDIO: es el instrumento material a través del cual, o con el cual, se cumple la función de transmitir los signos integrantes del mensaje (la voz, la palabra escrita). Estos medios admiten la calificación de técnicos, cuando otros instrumentos auxiliares permiten un mayor alcance espacial y/o permanencia temporal (teléfono, radio, periódico, boletín, etc.)

METODO: en su acepción griega significa seguir un camino. En este campo de la comunicación, método es la forma en que se distribuye la información.

CONTENIDO: es la intención que lleva el mensaje y que puede ser de: ordenar, sugerir, instruir, etc.

MEDIOS ESCRITOS

La importancia vital que los medios de comunicación tienen para la empresa, está claramente expresada en un párrafo de John Perry. Dice así:

"Imagínese que usted es el director general de una compañía y llega una mañana a su oficina donde descubre que un mago ha hechizado el lugar. Bajo el influjo de este hechizo no hay persona que pueda comunicarse con otra, por el habla, la palabra escrita, o el gesto. Las máquinas de escribir y los teléfonos han volado y junto con ellos todos los papeles, rótulos e inscripciones".

"Qué ocurriría entonces? La maquinaria está todavía en su lugar. La materia prima está al alcance de la mano. El potencial humano está firme en su puesto. Nada ha cambiado, salvo la capacidad de comunicarse. Pero, evidentemente, la planta industrial no puede funcionar. Pues sin comunicación no puede existir planta alguna, ni sociedad, ni civilización" (63).

Los medios escritos utilizados para comunicarse en las tres direcciones conocidas son diversos y dependen principalmente de las características y costumbres de cada empresa. Hay compañías que suelen utilizar su revista para dar normas técnicas sobre determinadas tareas, mientras que otras, en nuestra opinión más acertadamente, confeccionan publicaciones especiales a este fin.

En general, algunos de los medios escritos más utilizados son:

descendentes	ascendentes	colaterales
-carteles murales	-cartas	-cartas
-circulares	-informes	-memorandums
-boletines informativos	-memorandums	-formularios
-cartas	-formularios	-informes (principalmente "c/copia")
-revista interna	etc.	etc.
-memorandams		
etc.		

No deseamos extendernos analizando las características y condiciones de cada uno de estos medios, ya que la extensión de su análisis nos desviaría de nuestro propósito de dar un enfoque medular sobre el problema de las comunicaciones. Por otra parte, este punto es el más conocido y frecuentemente tratado al hablarse de comunicaciones en la empresa, existiendo abundante bibliografía

---

(63) PERRY JOHN - "Las relaciones humanas en la industria" Edit. S. Contable - 2a. Edición - Buenos Aires, Año 1961 - pág. 55.

sobre el mismo (64).

Sin embargo, deseamos referirnos a un medio escrito vital en la empresa; el registro contable que frecuentemente es olvidado al hablar de medios de comunicación.

Toda la comunicación transmitida a través del sistema de contabilidad utiliza medios escritos que permiten conservar los datos para futuras referencias.

Sobre este aspecto debe recalcarse que el hecho de llevar registros adecuados no asegura la capacidad de brindar una buena información. Corrientemente se confeccionan informes tomados directamente de estos registros y se presentan a personas interesadas en conocer ciertos datos. En estos casos, es frecuente que la comunicación no sea efectiva por falta de conocimientos del receptor para interpretar la terminología técnica utilizada.

Supongamos el caso de un supervisor que desea conocer el grado de eficiencia logrado por su departamento durante la última quincena. Si se le presenta una planilla con columnas repletas de números y con encabezamientos tales como: costo directo, costo indirecto, costo standard, variaciones, absorbido, su falta de conocimientos contables lo sumirá en la confusión y se sentirá incapaz de sacar alguna conclusión.

El sistema contable de una empresa debe ser el centro informador más importante, ya que posee todos los datos principales acerca de la marcha de la misma. Pero para que esta información pueda comunicarse eficazmente debe tenerse presente que deberá transmitirse en una forma comprensible para el receptor.

---

(64) Merece destacarse la NATIONAL ASSOCIATION OF MANUFACTURERS (entidad estadounidense similar a nuestra Unión Industrial Argentina) que ha publicado numeroso material sobre el tema.

La falta de ductilidad de muchos contadores dificulta considerablemente esta función, al no avenirse a la adaptación de los datos que figuran en el sistema de contabilidad "al ámbito peculiar de significación" del receptor al cual va dirigida una determinada información.

Para lograr una comunicación eficaz y sea cual fuere el medio utilizado (oral o escrito), deberá tenerse en cuenta la adaptación de la información a:

a) Qué es el receptor? (Supervisor de la planta, vendedor, empleado de costos, etc.)

b) Dónde está el receptor? (Situación jerárquica)

c) Quién es el receptor? (Individualmente considerado)

De acuerdo a las características de estas variables, se determinará: qué comunicaciones serán dirigidas, por quién y de qué forma, estando estrechamente ligado el logro de una buena comunicación con este proceso previo.

Muchos de los medios escritos requieren ser reproducidos en cantidades mayores a las que pueden proporcionar las copias carbónicas, utilizándose diversos equipos mecánicos manuales o automáticos, que pueden proporcionar las cantidades necesarias de boletines, manuales, circulares, etc.

Si bien la impresión puede encargarse a establecimientos especializados, generalmente las empresas poseen algún tipo de equipo de reproducción. Los más conocidos son:

1) La Máquina Hectográfica (DITTO). El original se prepara a máquina con carbónicos especiales y pueden reproducirse hasta un máximo de 100 copias. El manejo es sencillo pero la impresión no resulta muy clara. Puede ser utilizado convenientemente para boletines, pero, por ejemplo, no es adecuada para la publicación de la revista de empleados.

2) El Mimeógrafo . Los"stencils" se hacen a máquina y la impresión es más clara que en el caso anterior. Pueden sacarse varios cientos de copias y suele utilizarse para confeccionar la revista de empleados.

3) El Multilith, que es la prensa tipo oficina "off-set" y en la cual puede producirse material de buena calidad, inclusive reproducciones fotográficas; este tipo de impresión requiere personal especializado.

También puede mencionarse la conveniencia de tener los nombres y direcciones del personal impresos en clises "Adressograph", en caso de que se acostumbre enviar directamente a sus domicilios circulares, revistas, cartas, etc.

Para finalizar el tema, mencionaremos a título de ejemplo algunos de los instrumentos auxiliares que cita Harry Wylie (65) y que calificaremos de medios técnicos de comunicación escrita.

1) Telautograph. Es un instrumento electromecánico que se utiliza para la transmisión instantánea de mensajes escritos a mano. Los mensajes se escriben con un "stylus" de metal sobre una lámina de metal y son registrados en el "receiver" de la estación receptora. Pueden combinarse en los extremos de la línea equipos de emisión y recepción, para disponer de comunicación a doble vía.

Las principales ventajas de este medio son:

a) Entrega rápida del mensaje.

b) Queda un registro escrito para referencias futuras y que sirve para fijar responsabilidades.

c) No es necesario mensajero.

d) Se posibilita la comunicación instantánea a doble vía.

---

(65) WYLIE HARRY - "Office Management Handbook" - The Ronald Press Company - 2a Edición - New York - Año 1958.

e) Las interrupciones en el trabajo son mínimas.

2) Teletypewriter. Combina el uso de la conexión de cables telefónicos con la máquina de escribir eléctrica y reproduce mensajes escritos a máquina en un lugar sobre una máquina en otro lugar.

El teletypewriter permite una rápida comunicación escrita y ambas partes disponen de un registro completo del material intercambiado. Se utiliza mucho para transmitir precios, dotizaciones, estadísticas, e información similar a la que la palabra hablada puede ser mal entendida. También se utiliza para el envío de facturas, noticias, registros contables, etc., pudiendo ser reproducido el material tabulado en formularios especiales para su mejor uso o comprensión.

3) Telégrafo. "Neuner y Haynes estiman que los telegramas pueden llenar en muchas situaciones las necesidades de comunicación de la industria porque exigen atención, aseguran una lectura cuidadosa y logran una acción rápida. En consecuencia se usan los telegramas para: distribuir información sobre cambios de precios, reconocimiento de órdenes, avisos a los corredores, etc."(66).

El telegrama puede ser transmitido a través de la compañía telegráfica, o bien, a través de un sistema de hilos privados. En este último caso pueden utilizarse cintas o tarjetas perforadas y emitir o recibir la información por medio de máquinas y computadores electrónicos que eliminan errores y ahorran tiempo y gastos.

4) Telégrafo facsimil

a) Desk-Fay consta de un aparato pequeño que puede colocarse sobre un escritorio. Se inserta una copia del telegrama y éste es reproducido en la oficina principal de la compañía telegráfica.

b) Intra-fax es un sistema de comunicación a doble vía instantánea que permite la emisión y recepción de cuadros, órdenes y demás material complicado para reproducir.

5) Mensajero mecánico

a) Tubos neumáticos. Están conectados desde una oficina principal con cada departamento.

b) Alambres transportadores. El funcionamiento es parecido al anterior, con la diferencia que el mensaje es transportado por el aire en lugar de hacerlo en tubos impulsados por la presión del aire.

c) Cintas transportadoras. Utilizadas principalmente cuando el trabajo es muy voluminoso y la transmisión relativamente constante.

MEDIOS ORALES

El requisito fundamental para que una comunicación sea entablada correctamente es que el proceso se realice a doble vía, es decir, que exista un intercambio real de ideas y conceptos entre emisor y receptor.

Es indiscutible que el medio que reúne en forma más completa esta condición es el medio oral y dentro de éste, el método del contacto personal (cara a cara) es el más efectivo.

Las comunicaciones que revisten mayor importancia en la empresa, tales como las decisiones que se adoptan en reuniones de la alta dirección, utilizan principalmente medios orales, pudiendo decirse que como medio para hacerse entender y captar el pensamiento del interlocutor no existe sustituto alguno de la palabra hablada.

Siguiendo con la clasificación que hemos establecido al comienzo de este capítulo, incluiremos en medios orales solamente aquellos instrumentos "a través del cual o con el cual" se cumple la función de transmitir los signos integrantes del mensaje. El común denominador de todos estos medios será la voz humana, que admite la utilización de aparatos auxiliares a efectos de obtener un mayor alcance espacial y/o permanencia temporal.

No hacemos la distinción entre medios orales descendentes, ascendentes y horizontales, por utilizarse los mismos en la mayoría de los casos en forma indistinta, aunque algunos tales como el altoparlante, la costumbre ha hecho que sea un medio oral de comunicación típicamente descendente.

Los más corrientes en la empresa son los siguientes:

1) Teléfono: Es el medio de comunicación oral más utilizado en una empresa, ya que ofrece una comunicación económica, segura y rápida. El buen empleo del teléfono puede contribuir a ahorrar tiempo y energía, contribuyendo a formar un ambiente de buena voluntad hacia la empresa.

La política a fijar por la empresa referente a uso del teléfono para llamadas particulares de los empleados, debe ser bien definida y su liberalidad o restricción dependerá de factores tales como: capacidad del equipo disponible, número de llamadas que se realicen, etc. En general, una política severa no da buenos resultados y crea tensiones con el personal.

2) Intercomunicadores: La instalación de sistemas de intercomunicación interna facilita la comunicación de personas que deben comunicarse frecuentemente, sin recargar el equipo telefónico.

Por otra parte, los intercomunicadores permiten realizar conferencias sin necesidad de que los participantes abandonen sus oficinas.

3) Altoparlantes: Es muy frecuente que las empresas instalen sistemas de altoparlantes que abarcan todo el establecimiento y que pueden utilizarse para efectuar llamados o transmitir información, o bien, que se utilicen para transmitir música y en caso necesario, utilizarlos también para aquellos fines.

En general, es más eficazmente recibida la información que se pasa por medios escritos, como por ejemplo carteles murales, que la información que

se emite por los altoparlantes, ya que el ruído característico de la planta puede interferir la comunicación, o bien, la fugacidad de la palabra hablada puede prestarse a la mala interpretación.

"Los empleados aprecian que se los informe por altoparlante y a intervalos, acerca de los tantos registrados en los partidos de baseball y basketball. Durante las competencias de gran interés, tales como un campeonato mundial, esto puede resolver el problema de las radios introducidas subrepticiamente en los baños" (67).

Pero, prosigue J. Perry, no permita que cualquiera haga discursos por el altoparlante. La tentación puede ser grande. Pero los auditorios "cautivos" durante las horas de trabajo se sentirán molestos.

4) Radio: En algunas circunstancias especiales el aparato de radio puede constituir un medio valioso de comunicación con los empleados. Puede darse el hecho de que una inundación o un incendio haga necesaria la ayuda de empleados que no están prestando servicio. Con la ayuda de la radio, pueden pasarse mensajes a intervalos solicitando la cooperación de los mismos para colaborar en las tareas de seguridad necesarias.

5) Dictáfonos, grabadores, discos y otros muchos elementos se utilizan en la actualidad para propalar la voz hasta los más alejados lugares de la planta. Inclusive han comenzado a utilizarse medios audiovisuales que, como la televisión de circuito cerrado permiten la transmisión de imágenes y sonidos, sin necesidad de apartarse del escritorio.

---

(67) PERRY JOHN - "Las relaciones humana en la empresa" - Edit. S.Contable - 2a. Edición - Buenos Aires - Año 1961 - Pág. 270.

C A P I T U L O VI

METODOS DE COMUNICACION

Método, referido al campo de la comunicación, significa la forma en que se distribuye la información.

La clasificación que se detallará no pretende ser completa, pues para ello se debería entrar en terrenos relacionados con la psicología y la sintaxis cuyo tratamiento nos apartaría del tema (68). Simplemente y a efectos metodológicos, enumeramos algunas de las características y maneras más usuales con que suelen utilizarse los distintos medios de comunicación, señalando los métodos de comunicación posibles, según la forma en que se distribuye la información, ya sea oral o escrita.

FORMA DE DISTRIBUIR LA INFORMACION POR MEDIOS ESCRITOS

Los métodos que se utilizan para distribuir la información escrita guardan íntima relación con los medios que la transmiten.

A título de ejemplo se dan los siguientes casos:

a) La carta es un medio escrito de comunicación, pero según el modo como se utilice para distribuir una información determinada, el método será distinto. En este ejemplo, el método podrá ser masivo o personal.

Masivo. Puede ser una carta circular, encabezada "A nuestros trabajadores" y en la cual se desean felicidades a los trabajadores por el Año Nuevo. Generalmente deja al receptor indiferente acerca de su contenido.

Personal. Es una carta dirigida al Sr. Alberto Lopez, enviada a su hogar y en la cual un funcionario principal le desea congratulaciones o condolencias

---

(68) Estos temas han sido tratados entre otros por George Miller en "Langage et Communication" y Apostel, Mandelbrot y Morf en "Logique, Langage et Théorie de L'Information".

por un acontecimiento memorable en la vida del empleado. Esta es leída por los miembros de la familia y motiva en el causante la sensación de haber sido tenido en cuenta.

b) Los boletines informativos cumplen la función de informar acerca de asuntos de interés inmediato. Estos pueden ser:

Confidenciales. El receptor no dará a conocer su contenido.

Para informar al personal. Serán recibidos por los supervisores y éstos deberán explicar su contenido al personal.

A todo el personal. Son distribuídos a todo el personal, o bien al personal de una acción determinada.

c) La revista de la empresa puede transmitir una gran cantidad de información en detalle y dar respuesta adecuada a las inquietudes de los empleados. El método utilizado en la misma puede ser con tendencia técnica o de interés humano.

Técnica. La información distribuída es principalmente de origen técnico y el método utilizado tiende a perfeccionar el conocimiento de los empleados acerca de su trabajo.

Interés humano. Se comentan problemas vinculados con la vivencia diaria de la fábrica. Se presenta la política de la empresa y otras informaciones que afecten al personal.

d) La sugerencia es el contenido de una comunicación y el medio utilizado puede ser oral o escrito. En caso de que dicho medio sea escrito, los métodos a seguir pueden ser:

Directo: La sugerencia es presentada mediante una nota o formulario especial al jefe correspondiente, el que le dará el curso establecido.

FORMA DE DISTRIBUIR LA INFORMACION POR MEDIOS ORALES

Los métodos utilizados para la comunicación oral son numerosos y podrían ser comprendidos bajo el nombre general de reuniones, no siendo indispensable que estas reuniones agrupen físicamente a todos sus componentes en un mismo lugar, ya que los modernos medios técnicos de comunicación oral permiten la participación en una reunión sin que todos sus componentes estén físicamente reunidos.

Existe gran diversidad de clases de reuniones y todos tenemos la experiencia de haber asistido a algunas que resultaron totalmente infructuosas e inútiles, mientras que otras no sólo fueron agradables sino que cumplieron los objetivos para los cuales habían sido convocadas.

El éxito o fracaso de una reunión depende en proporción muy importante de la red de comunicaciones que se haya establecido para la misma. Como hemos observado al estudiar las experiencias de H. Leavitt, existen dos tipos extremos de comunicación. Está el grupo "circular" que no posee jefe y donde cada miembro puede comunicarse libremente. Su forma de actuar es desordenada pero generalmente no deja aburrir a sus miembros.

En el otro extremo, está el grupo denominado "estrella", bien organizado y que posee un jefe. Ejemplo de este tipo de reunión sería el discurso que un jefe en calidad de orador, emite a sus empleados.

Menciona J. Perry que "entre estos dos extremos opuestos hay innumerables tipos y variaciones, influidos, pero no totalmente controlados, por el número y condición de los participantes, la disposición de los asientos y por el hecho de que haya o no un temario u orden del día previamente convenido. La discusión abierta puede estar prevista en el orden del día, pero puede ser suprimida por la actitud del presidente de la reunión, o por la presencia, aunque como espectador, de alguien cuyo papel fuera de la reunión sea dominante. Por otra parte, un presidente débil puede perder totalmente el contralor de la reunión, cediendo ante un conductor más vigoroso y eficiente o dando lugar al caos" (69).

---

(69) PERRY JOHN - Ob. cit. pág. 281.

Las características de una reunión están determinadas principalmente por la red de comunicaciones, jerarquía de los asistentes, número de los mismos etc. Todo tipo de reunión tiene sus ventajas según el momento y circunstancias y si una reunión resulta infructuosa, lo más probable es que se haya elegido un tipo de reunión inadecuado al propósito perseguido, o bien, que se haya seleccionado en forma incorrecta a los participantes.

Algunos de los métodos más usuales en la industria para distribuir la información por medios orales son:

a) Entrevista individual, o sea el contacto directo y personal entre emisor y receptor, en la cual se aclaran consultas y quejas. "Con este método se transmiten con mayor facilidad las propias convicciones, es posible contestar preguntas, eliminar dudas, recoger inquietudes y, sobre todo, encontrar el eco de la comunicación. Este último aspecto, la respuesta implícita o explícita que tiene cada comunicación, es prácticamente un control de resultados de todo sistema que se pone en práctica" (70).

El principal inconveniente de este método está dado por su característica de "persona a persona" lo cual limita la cantidad de información y el número de receptores.

b. Conferencias. Es, posiblemente, uno de los medios de instrucción oral más generalizado, pero para que sea efectivo deberá tenerse en cuenta:

- La capacidad del conferencista.
- Quiénes son los receptores?
- Si el tema es nuevo, la información puede ser incomprensible para los oyentes.
- La duración de la conferencia.
- Lenguaje a utilizar
- El propósito perseguido (enseñar, convencer, etc.)

---

(70) JASMINOY HECTOR - "Las comunicaciones con el personal de las empresas" - S. Contable - Agosto 1957 - Pág. 24.

En general este método es útil para orientar al auditorio sobre aspectos nuevos o desconocidos, pero si se lo quiere instruir convenientemente se deberá adoptar otro método que facilite la participación de todos los miembros. Puede ser un método muy efectivo cuando se utiliza con jefes que están acostumbrados a las conferencias y que tienen aprecio por la economía de tiempo.

La principal dificultad de este método reside en que no se puede conocer el grado de comunicación que el emisor ha obtenido con los receptores.

c) Reuniones de orientación. Se utilizan principalmente para orientar a los nuevos empleados. El método de enviar a un nuevo empleado u obrero a su lugar de trabajo sin antes haberle aclarado las dudas que puede tener sobre su nuevo empleo, es considerado como inadecuado. Actualmente, algunas empresas suelen reunir a uno o más empleados nuevos, que aún no han sido incorporados, con un funcionario del Departamento de Personal en una reunión informal, donde utilizándose la comunicación a doble vía se los informa acerca de las características y costumbres de su nuevo lugar de trabajo.

d) Mesas redondas. En oposición con la conferencia, este método posee comunicación a doble vía y se trata de que no haya "uno que habla" "muchos que escuchan", sino que todos los integrantes den y reciban información. Este método tiene gran posibilidad de éxito si se cuenta con alguien que dirija la discusión en forma discreta y oportuna y que logre la participación de los miembros menos locuaces.

Las soluciones surgen de las experiencias y conocimientos de todo el grupo, siendo la misión del director guiar la discusión y dirigir la atención hacia problemas que de no mediar su intervención podrían ser dejados de lado.

e) Case Method. Este método es muy utilizado actualmente en Estados Unidos, principalmente para capacitar a directivos.

Según Juarez Dover (71), las fases del Case Method son las siguientes:

1) Presentación del caso: sea largo o corto, simple o complejo, es básico como paso previo para cualquier otra cosa.

2) Discusión del caso: Los hechos, las actividades de las personas complicadas, los procedimientos y el resultado del empleo de varias formas de autoridad.

3) Estudiar alternativas: Qué piensa Vd. de esto ..... o aquéllo?

4) Un sumario de las principales conclusiones: Legales, administrativas, psicológicas, etc.

5) Llevar una idea del desarrollo del aprovechamiento del método: Algunas de las ventajas del "case method" son muy importantes en el entrenamiento industrial, ya que los casos son concretos y se dilucidan problemas en los que a algunas personas les ha tocado actuar.

El buen resultado depende en buena parte de la preparación previa del caso, para lo cual deben respetarse las dos principales condiciones:

a) Emplear elementos que los asistentes conozcan

b) Cuidar que el lenguaje sea simple.

f) La "Sesión dramática" . Este método, aún poco difundido, se caracteriza por su originalidad y gran efectividad en el terreno de la comunicación.

En esencia consiste en "dramatizar" una situación real. Supongamos el caso de un obrero que solicita el permiso de su capataz para retirarse de la planta, alegando una circunstancia de orden familiar. El capataz deniega su autorización y el obrero abandona su trabajo. En la reunión se pregunta: Qué hubiera hecho Vd. en el lugar del jefe que debe decidir la medida a tomar? Generalmente, la respuesta implica el despido u otra severa medida disciplinaria.

---

(71) JUAREZ DOVER J. - "Métodos y materiales para la capacitación industrial" - Revista del I.A.R.I.- No. 86 - Abril 1958 - pág. 21.

Al "dramatizar" esta situación, un asistente asume el papel del obrero y otros dos el del capataz y jefe principal, dando comienzo a la reconstrucción del hecho. El hecho "dramatizado" generalmente cambia el planteo inicial y puede notarse que el capataz tal vez no ha tratado de interiorizarse del problema, o bien, que no ha informado correctamente la situación a su jefe, pudiendo darse el caso que la tendencia original de despedir al obrero pueda verse atenuada al reconocérsele cierta razón en su comportamiento.

Este método, de poner a una persona en el lugar de otra, suele ser muy ilustrativo para comprobar las interferencias o falta de comunicación entre los miembros de la planta.

Hemos hecho una breve descripción de algunos de los métodos utilizados para la comunicación oral. Podemos agregar que ninguna de éstas u otras reuniones análogas, tendrán éxito a menos que los participantes tengan el deseo sincero de conocer opiniones distintas a las propias. Es forzoso reconocer que la mayoría de las veces preocupa más encontrar la oportunidad de exteriorizar un punto de vista que escuchar atentamente la palabra de la persona que está hablando. De esta manera una reunión puede consistir en la simple oposición a argumentos no entendidos.

ORDENAMIENTO DEL MENSAJE PARA FACILITAR LA COMPRENSION

El crecimiento de la complejidad en la empresa moderna disminuye las posibilidades de efectuar tareas de coordinación en forma personal. Esto trae como consecuencia el aumento de la comunicación escrita, con la doble ventaja de la precisión acerca del contenido del mensaje y la facilidad del control posterior acerca de su cumplimiento, lo que permitirá deslindar responsabilidades.

Para que esa gran cantidad de material pueda cumplir satisfactoriamente su finalidad de comunicar una determinada información, el mensaje debe ser perfectamente inteligible para el receptor.

"En la industria sucede a menudo que los obreros necesitan consultar ciertos gráficos o cuadros que suministran inmediatamente resultados que se tardaría mucho en obtener por medio del cálculo. El empleo de cuadros parece ser preferible en el caso de que todos los valores posibles de la variable figuren en las entradas, siendo más conveniente el empleo de gráficos cuando sean necesarias las interpolaciones. Cuando deban hacerse lecturas precisas se evitará dibujar varias curvas sobre el mismo gráfico y el cuadriculado de éstos no deberá ser demasiado denso.

"También suelen utilizarse imágenes para representar fenómenos. Por ejemplo, para representar una estadística comparada del número de piezas inútiles, según el material utilizado, se dibujarán piezas defectuosas en cantidad proporcional a la que debe ser ilustrada. Este procedimiento es particularmente apreciado por aquellos sujetos cuyo nivel de conocimiento es bajo, mas no excluye los comentarios y las explicaciones" (72)

Este último párrafo confirma nuestra afirmación anterior referente a la necesidad de adaptar la información según el grado de conocimientos del receptor. Pero no solamente deberá adaptarse al "habla" del receptor, sino que también deberá ser gramaticalmente clara.

R. Flesch ha creado un sistema para valorar la claridad de los medios escritos, tomando en cuenta factores tales como: 1) Longitud media de las frases; 2) Longitud media de las palabras; 3) Porcentaje medio de palabras personales; 4) Porcentaje medio de frases personales. Con estos elementos deduce un índice de "facilidad de lectura" que oscila en una escala de 0 a 100, considerando 100 como el ideal de "facilidad de lectura"

Tablas de Flesch (73)
Escala de puntos de "facilidad de lectura"

Puntuación de facilidad de lectura	Descripción del estilo	Género típico	Sílabas por cada 100 palabras	Longitud media de frases en palabras
0 a 30	Muy difícil	Científico	192 ó más	29 o más
30 a 50	Difícil	Académico	167	25
50 a 60	Bastante difícil	De calidad	155	21
60 a 70	Corriente	Resúmenes	147	17
70 a 80	Bastante fácil	Novela de intrigas	139	14
80 a 90	Fácil	Novela corriente	131	11
90 a 100	Muy fácil	Historietas	123 o menos	8 o menos

(72) FAVERGE, LEPLAT Y GUIGUET - "La adaptación de la máquina al hombre" Edit. Kapelusz- la. Edici.-Bs.As.- Año 1961 - pág.89

(73) TIFFIN J. Y McCORMICK E. - "Sicología Industrial"-Edit.Diana SA.- la.Edic, Mexico - 1959 - pág. 382.

Para ejemplificar este punto, transcribimos el siguiente pasaje de un contrato de trabajo citado por LAVER y PATERSON:

"El patrono no despedirá a ningún empleado sin causa justificada y comunicará al menos una noticia de aviso de la queja por escrito al empleado y a la Unión, excepto que no se necesitará pasar aviso ninguno al empleado antes de ser despedido si la causa de despido es falta de honradez, violación grave de las reglas de la Compañía que no están en contradicción con este acuerdo, o beber mientras está de servicio" (74).

Según la tabla de Flesch este fragmento tiene una puntuación de facilidad de lectura equivalente a Flesch 28,3 lo cual lo clasifica entre los "muy difícil" de comprender.

Una forma distinta del mismo, con una mayor facilidad de lectura podría ser la siguiente:

"El patrono no puede despedir a ningún empleado sin causa justificada. Tiene que escribir al empleado y a la Unión y comunicarles cuando menos una vez, la falta que ha cometido. No debe hacerse advertencia alguna al empleado, cuando va a ser despedido por las siguientes causas:

a) Falta de honradez.
b) Violación de importancia contra las ordenanzas de la compañía que no están en contradicción con este acuerdo.
c) Beber mientras trabaja" (75)

Esta forma tiene una puntuación de facilidad de lectura de 72,7 que la clasifica como "Bastante fácil".

Para facilitar la claridad de las comunicaciones escritas, Paterson y Jenkins (76) dan las siguientes reglas:

a) usar frases cortas,

b) usar palabras de una o dos sílabas,

c) usar una estructura de frases sencillas,

d) usar palabras de uso frecuente

---

(74) TIFFIN J. y McCORMICK E. Ob.cit. pág. 381.
(75) TIFFIN J. y McCORMICK E. Ob.cit. pág. 382.
(76) PATERSON D. y JENKINS J. - "Communication Between Management and Workers"- Journal of Applied Psychology - Vol. 32 - No.1 Febrero 1948.

e) evitar adjetivos innecesarios,

f) hacer que el mensaje sea personal, usando pronombres personales.

Estudios realizados por diversos investigadores (Tiffin, Jenkins, Colby y Paterson entre otros) han demostrado que frecuentemente las comunicaciones escritas utilizadas en las empresas están por encima de la capacidad de comprensión de los lectores.

En una investigación llevada a cabo por A. England sobre la claridad de 50 boletines, la facilidad de lectura media era del 48,4, lo cual los clasificaba como material difícil de leer y de interpretar. Generalmente estaban escritos en el estilo de libros de texto, lo que los hacía fácilmente comprensibles sólo para aquellas personas con un nivel de conocimientos similar al obtenido en estudios secundarios. Como la mayoría de los obreros y empleados a los cuales eran dirigidos no poseían estos conocimientos, el contenido de dichos boletines estaba por encima de la capacidad de muchos de los receptores.

England da los siguientes consejos para facilitar la claridad en la redacción de boletines al personal:

"1- Defina qué es lo que se propone con el documento en cuestión; cuál quiere Vd. que sea el contenido de su artículo y qué mensaje quiere transmitir con él?
2- Presente sus ideas en un orden lógico, no salte de un asunto a otro.
3- Siempre que sea posible, use palabras de una o dos sílabas.
4- Su vocabulario debe ser corriente.
5- Use frases de construcción sencilla" (77)

Al utilizar un medio escrito de comunicación debe darse gran importancia al encabezamiento que, aunque es conveniente que conste de pocas palabras, debe ser informativo y atraer la atención del lector.

El método de utilizar para el ordenamiento del mensaje, deberá tener en cuenta la descomposición de las dificultades factibles de distorsionar la

---

(77) TIFFIN J. Y McCORMICK E. - Ob. cit. pág. 383

información, la enumeración completa de las mismas, la progresión de lo simple a lo complejo y pasar de un punto a otro sólo cuando el anterior está totalmente aclarado.

El orden principal a seguir podrá ser:

a) de lo conocido a lo desconocido. Facilita la tarea al lector, pues luego de lograr su confianza con temas conocidos se lo lleva a otros nuevos;

b) Orden cronológico. Cuando se presentan series de hechos, este orden es el más conveniente.

c) Orden deductivo. Se comienza con una aseveración general y luego se pasa a especificar.

d) Orden inductivo. Se señalan los puntos principales y luego se relacionan.

Cuando se utilice la comunicación verbal deberá tenerse presente que aunque el oído es el órgano que capta los sonidos, sólo la mente es la que los interpreta.

No basta hablar delante del receptor para poder establecer una comunicación. Debe captarse la atención de su mente para que el mensaje pueda ser comunicado.

La forma perfecta de lograr una comunicación sin interferencia alguna sería aquélla en que emisor y receptor pudieran tomar el papel de observadores del proceso de la comunicación, para de esa forma poder interpretar neutralmente el mensaje transmitido. Algo parecido a este método sería lo que en derecho se denomina arbitraje y en el cual, una tercera persona (árbitro, observador) debe interpretar los mensajes del demandado y demandante, ante la indapacidad de éstos para ponerse de acuerdo con respecto al derecho que los ampara.

En materia de comunicación, la forma de ordenar el mensaje oral tiene tanta o más importancia que en el caso del mensaje escrito, ya que mientras que en el caso del mensaje escrito éste puede ser analizado con el texto a la vista hasta poder interpretarlo, la fugacidad del mensaje oral permite analizar solamente aquellos fragmentos que quedan en la memoria, los cuales si no han sido tomados de un mensaje claro y ordenado se confundirán y podrán dar lugar al equívoco.

Requisito fundamental para la comunicación oral, es captar la atención del receptor. Aunque es el oído el órgano que capta el sonido, sólo es la mente la que interpreta. Este hecho explica la circunstancia de que muchos trabajadores no sigan las instrucciones que se leshha dado, porque probablemente, aunque las oyeron, no las han interpretado por estar pensando en otra cosa.

El no "escuchar" las instrucciones puede ser penoso para el jefe y para el empleado. Para éste, porque quedará desorientado y no sabrá qué hacer y para el jefe porque tiene que buscar la forma de hacer comprender su mensaje.

El problema de la comunicación oral radica en hacer que el mensaje no sólo llegue a oídos del receptor sino que penetre en su mente.

Refiriéndose a este tema, decía el profesor James Hayes en una conferencia dada en la Facultad de Derecho de Buenos Aires:

"Fundamentalmente todo tipo de comunicación significa transportar nuestras ideas a otras personas o descubrir las ideas que otras personas tratan de transportar a nosotros. La falta de palabras escritas o habladas puede dar al subordinado la idea de que recibirá una contestación desfavorable en caso de preguntar, o quizá interprete como aprobación el silencio corriente. De manera que la cuestión no es si nos comunicamos o no, siempre lo hacemos, sino en qué forma nos comunicamos" (78).

---

(78) HAYES JAMES - "Communication the Achillis Heel of Management" - Conferencia pronunciada el 9-9-60 - Buenos Aires - I.D.E.A.

Acerca de la forma de ordenar el mensaje oral, nos parece conveniente citar algunas reglas dadas por Dale Carnegie (79), autor que ha analizado y criticado alrededor de 150.000 alocuciones orales.

1) Ser claro es de suma importancia y a menudo difícil. Jesús dijo que tenía que enseñar por parábolas, "Porque aquéllos (receptores) que ven, no ven y aquéllos que oyen, no oyen; así tampoco comprenden".

2) Aclarar lo desconocido comparándolo con lo conocido. Si se quiere dar una idea del tamaño de Alaska, no digamos la superficie que tiene en kilómetros cuadrados, nombremos los países conocidos que cabrían en ella.

3) Evitar palabras técnicas cuando se hable a un auditorio "profano". Seguir el método de A. Lincoln y poner las ideas en lenguaje tan sencillo que hasta un niño las pueda comprender.

4) Conocer exhaustivamente el tema y asegurarnos que el asunto que vamos a tratar está tan claro como la luz del día en nuestra mente.

5) Recurrir al sentido de la vista y usar cuadros, láminas, dibujos, siempre que sea posible.

6) Repetir las ideas más importantes, pero usándose distintas palabras y frases. Variar la enumeración de tal modo que los receptores no caigan en la cuenta de que se ha repetido.

7) Aclarar los conceptos abstractos con ejemplos precisos y casos concretos.

---

(79) CARNEGIE DALE - "Cómo hablar bien en público" - Edit. Cosmos - 15a Edición Buenos Aires - Año 1961.

COMUNICACIONES ORALES O ESCRITAS?

No puede darse una regla general acerca de si la comunicación oral es más o menos conveniente que la comunicación escrita. Un medio o método utilizado exitosamente en una empresa puede fracasar en otra.

El problema general consiste en lograr equilibrio y coordinación y es preciso reconocer que un sistema de comunicaciones debe ser programado sobre una base planificada y sistemática. Una vez puesto en marcha el sistema, debe ser probado para conocer su efectividad o interferencias. El sistema de comunicaciones debe estar destinado a elaborar el trabajo de equipo mediante la comprensión y será utilizado para conciliar diferencias de criterio, formular y responder preguntas y, en definitiva, permitir la circulación de ideas entre todos los componentes de la empresa.

Entre las distintas ventajas atribuídas a las comunicaciones oral y escrita, pueden señalarse las siguientes:

A) Comunicación oral

- Doble vía. Más rápida que en la escrita, se pueden intercambiar ideas en el momento.
- Personal
- Flexibilidad. Puede adecuarse al momento en que se emite, de acuerdo al ánimo del receptor.
- Facilidad. Para la mayoría de las personas es más fácil reflejar su opinión oralmente que por escrito.
- Expeditiva. Una orden oral, generalmente induce más a la acción que una orden escrita.
- Significación. La inflexión de la voz, el gesto, proporcionan mayor grado de comprensión y significación.

B) Comunicación escrita

- Exactitud. Facilita la comprensión y retención de la información complicada.
- Permanencia. El mensaje escrito queda y ello permite fijar responsabilidades.
- Cantidad de información. Puede darse el volumen que se desee y escalonarse la obligatoriedad de su lectura.
- Economía. Puede ser leída en el lugar de trabajo y los medios utilizados generalmente son más baratos que los requeridos para la comunicación oral.

A continuación transcribimos una tabla con los puntos débiles y fuertes de distintos medios y métodos de comunicación.

	Puntos fuertes	Puntos débiles	Observaciones
Encuesta de actitudes	Sugiere iniciativas Eleva el espíritu y la moral.	Los resultados pueden ser equívocos. Pueden ser contraproducentes si no se comprueban.	De valor considerable en muchos casos.
De boca en boca	Personal. De, por y para los empleados.	Frecuentemente inadecuado. No llega a todos.	Funciona cuando están cerrados otros canales de información.
Entrevista	"Natural". De doble sentido. Personal. Levanta la moral.	Dificultad de instruir en el arte de dirigir una buena entrevista.	Un medio fundamental. Puede emplearse casi en cualquier situación para tratar toda clase de asuntos de relación entre patrono y obrero.
Sistema de dirigirse al público	Rápido. Permite a la gerencia llegar a un tiempo a todos los trabajadores.	Impersonal. Sólo en un sentido. Util únicamente para mensajes cortos.	Conveniente para ciertos asuntos. No es un medio fundamental.
Teléfono	Conveniente. Doble sentido. Rápido	No hay contacto directo.	Indispensable.

	Puntos fuertes	Puntos débiles	Observaciones
Reuniones	Contacto directo Levanta la moral. Más rápido que hablar a cada uno de los empleados.	Corrientemente sólo en un sentido. Dificultad de adiestrar a la gente a dirigir. reuniones con acierto. Si no se hace bien, el auditorio puede considerarlo como pérdida de tiempo.	Básico y universal. Puede triunfar o fracasar. Lo importante es aprender a dirigir una junta.
Trato sincero ("open house")	Puede levantar la moral. Aumenta la información sobre la compañía.	Sólo da una idea superficial del funcionamiento de la compañía.	Aunque se limita a las familias de los empleados y a los residentes de la comunidad, este medio puede mejorar las comunicaciones internas de la compañía.
Sistema de iniciativas	Estimula las ideas y llega hasta la suprema gerencia. Voluntario.	La mayoría de las ideas es rechazada. Muy lento. Generalmente sólo lo usa una minoría de empleados.	A falta de otros medios el sistema de iniciativas puede utilizarse por los empleados para llevar sus quejas y también sus ideas hasta la gerencia.
Actividades sindicales.	Con frecuencia es personal. Estas actividades muchas veces se refieren a asuntos fundamentales para los empleados.	La orientación y jefatura puede no ser local. Estas actividades rara vez gan a todos los trabajadores.	Su valor como medio de comunicación depende de la fuerza de la unión, de sus líderes, de sus relaciones con la gerencia y de su habilidad para mantenerse cerca de los miembros.
Boletines	Oficial Conveniente	Impersonal. Sólo en un sentido. Conveniente únicamente para ciertos tipos de comunicación.	Función objetiva pero limitada. Casi todas las compañías lo usan.
Manuales para empleados	Oficial. Conveniente. Comprensivo. Amplio radio de acción	Impersonal. Sólo en un sentido. Necesita revisarse con mucha frecuencia.	Medio fundamental para informar a los empleados, sobre todo a los nuevos, sobre la compañía.
Revista de la empresa	Amplia cobertura. Informa de los acontecimientos corrientes.	Principalmente en un solo sentido. El contenido es con frecuencia trivial.	Impresión general: no es un medio de comunicación tan eficaz como debería ser. (80)

(80) TIFFIN J. Y McCORMICK E.- Ob. cit. pág. 372/3

Es del caso señalar que la mayoría de los puntos débiles indicados en este cuadro pueden ser mejorados mediante la utilización de técnicas adecuadas.

En una encuesta realizada en Estados Unidos entre los presidente de las 51 empresas más importantes de ese país, para conocer sus puntos de vista con respecto al tema de las comunicaciones, se obtuvieron los siguientes resultados:(81)

I Método preferible para imponer normas de importancia
(cada uno recomendó dos)

Reunión de gerentes	44
Entrevistas personales	27
Boletín de gerencia	16
Memorandums entre oficinas	14
Teléfono	1

II Importancia de la comunicación oral y escrita

La verbal es más importante	22
Las dos son igualmente importantes	24
La escrita es más importante	1
(no respondieron)	4

En el primer cuadro, 20 de los 51 presidentes se decidieron por dos sistemas orales y 31 se pronunciaron a favor de la combinación de comunicaciones orales y escritas.

En el cuadro II, la mayoría (24) reconoció que ambos tipos de comunicación son igualmente importantes y 22 se inclinaron por la comunicación oral, solo uno afirmó que la escrita tiene más importancia.

En una investigación realizada por T.L. Dahle (82) para estudiar la efectividad de distintos métodos de comunicación, se transmitió información al personal de una fábrica mediante cinco métodos seleccionados y luego en base a pruebas se determinó la información que habían captado.

---

(81) TIFFIN Y McCORMICK E. - Ob. cit. pág. 375.
(82) TIFFIN Y McCORMICK E. - Ob. cit. pág. 376.

Los resultados de este estudio corroboran la opinión dada en los dos cuadros anteriores, en cuanto expresa que una combinación de comunicación oral y escrita es el método más adecuado, o bien, comunicaciones orales solamente antes que escritas.

Puntuaciones medias de la prueba de información aplicada a empleados con quienes se habían utilizado distintos tipos de comunicación.

Comunicación	Número de empleados	Puntuación media de la prueba
Oral y escrita combinadas	102	7.70
Sólo verbales	94	6.17
Sólo escritas	109	4.91
Boletines	115	3.72
Sólo rumores	108	3.56

A medida que se ha progresado en el estudio de las comunicaciones relativas a la empresa se ha ido reconociendo la afinidad de las expresiones oral y escrita, admitiéndose la necesidad de su combinación para el desarrollo de planes eficientes de comunicación.

Mencionando esta afinidad entre comunicación oral y escrita, dicen Newcomb y Sammons (83): "Los superintendentes de fábrica acostumbrados a dar órdenes verbales siguen observando que frecuentemente pueden producirse deslices en su ejecución si las mismas no se respaldan en mensajes escritos. A su vez, los defensores de la comunicación escrita, han aprendido que el solo hecho de que un mensaje haya sido escrito no quiere decir que la gente lo entienda."

En materia de comunicaciones no es conveniente seguir rígidamente modelos predeterminados, ya que de acuerdo a las características de cada empresa surgirán las necesidades de seleccionar determinadas formas de transmitir la información. Lo que sí puede asegurarse, es que sea cual fuere la forma considerada más adecuada, siempre será beneficiosa la complementación entre la comunica-

---

(83) NEWCOMB R. y SAMMONS M.- "Employee Communications in Action" - Harper and Brothers - 1a. Edición - N.York - 1961 - pág.322

ción oral y la escrita. Así, cuando en reuniones para capacitación de supervisores se les instruye oralmente acerca de la mejor forma de realizar sus tareas, es conveniente apoyar esta enseñanza en medios escritos para ayudar a fijar conceptos y aclarar significados.

C A P I T U L O VII

CONTENIDO DE LAS COMUNICACIONES

El contenido de un mensaje, o "lo que se comunica", es vital para el equilibrio de las comunicaciones y en muchos casos tiene más importancia que los canales, medios o métodos utilizados.

Puede darse el caso de que una empresa haya delineado en forma perfecta los canales a través de los cuales debe efectuarse la comunicación y que utilice medios y métodos adecuados a efectos de transmitir la información. Pero si todo este despliegue es utilizado exclusivamente para satisfacer ansias de mando o prestigio por parte de los dirigentes superiores, el contenido de la comunicación descendente será agresivo y como réplica, el contenido de la comunicación ascendente no reflejará deseo de colaboración sino sentimientos de descontento.

Algunas de las características más salientes que debe poseer la comunicación descendente son:

- Expresar interés por el individuo
- Colaborar con la supervisión para que su autoridad sea reconocida voluntariamente.
- Estimular la cooperación.
- Mostrar con sentido democrático los objetivos de la empresa y las dificultades que debe vencer.
- Instruir, respetando la opinión de cada individuo.

El contenido de la comunicación descendente, lo hemos dividido en tres grupos principales:

1) La orden

2) Las instrucciones

3) La información general.

LA ORDEN

Todo aquél que emite una orden comunica algo acerca del "Hacer" o "no hacer" tal cosa, tomando estos términos en su sentido más amplio y referidos al efecto de determinar un comportamiento.

El derecho de mando implica la obligación de obediencia y quien manda recurre a esta obediencia para lograr su voluntad.

"Si en el caso del mandato no se habla de deseo sino de voluntad, se debe a que, por lo general, existe una posibilidad tan grande, o por lo menos se supone, de cumplimiento, que el que ordena tiene la convicción de causar mediante su orden la acción del otro, es decir que la determina en forma parecida a cómo su voluntad determina la acción propia. Esto se pone de manifiesto en las formas más enérgicas del mandato: Tú haces esto o lo otro. En estos casos, la convicción de que el interpelado obedecerá es tan fuerte que se anticipa, sin más, el cumplimiento" (84).

El acto de dar una orden es considerado generalmente como sumamente sencillo y toda persona con mando cree ejecutarlo correctamente. No obstante esta aparente sencillez, en el vivir diario de la empresa deben afrontarse constantemente problemas vinculados con casos concretos de órdenes mal cumplidas, o de órdenes que nunca llegan a cumplirse.

Esta aparente contradicción entre el acto considerado sencillo, de dar una orden y la dificultad en conseguir el correcto cumplimiento de la misma, se debe, en nuestra opinión, al desconocimiento que el mandante suele tener del proceso de "ordenar".

Generalmente se considera que "ordenar" significa la emisión, oral o escrita de un determinado mensaje imperativo y se desconoce que dicha emisión es solamente una fase del proceso de la orden. Evidentemente, si por órdenes se entiende el mero hecho de decir "haga esto" o "no haga aquello" todo jefe se sentirá capacitado para hacerlo. Pero a poco que se profundice, podrá observarse

(84) KAUFMANN FELIX - "Metodología de las Ciencias Sociales" -Edit. Fondo de

que el acto de mandar es un proceso de varias fases y en el cual la emisión del mensaje es solamente una de ellas.

El proceso de la orden se inicia con una necesidad de "hacer" o "no hacer". Si la persona encargada de satisfacer esa necesidad lo comprende así y la satisface, la orden no tendrá motivo de ser. Vale decir que la orden debe ser emitida cuando un individuo o un grupo de individuos, por incapacidad, desconocimiento o falta de deseo no pueden satisfacer una necesidad sin el mandato correspondiente.

De acuerdo a esto la motivación de una orden no es el capricho de un superior, sino la necesidad derivada de una situación determinada y de la cual, éste se convierte en intérprete. Esta situación puede diagramarse en la forma indicada en la figura 5 (85).

Los más celebres militares han debido ser, por imperio de su papel, buenos "comunicadores" de órdenes. El conde de Moltke, general alemán en la guerra franco-prusiana, decía a sus oficiales: -Recordad que órdenes que pueden ser mal interpretadas serán mal interpretadas. Napoleón que también apreciaba este peligro, reiteraba a los suyos: -Sed claros! Sed claros!

En la industria, tanto como en la guerra, una orden bien ejecutada no sólo rinde beneficios sino que puede evitar desastres.

Una orden debe seguir un proceso, cuyas fases imprescindibles son:

1) Planear y preparar la orden. Conocer: cuándo, dónde, cómo y quién ejecutará la orden. Esto supone haber analizado el problema y haber considerado las distintas situaciones posibles.

---

(85) PIGORS PAUL - "Effective Communication in Industry" National Association of Manufacturers, Año 1959.

2) Emitir la orden. La forma deberá ser breve, precisa, autorizada y cortés. Ser jefe requiere calidades humanas de buena educación, oportunidad y respeto al subordinado.

3) Verificar la recepción. Debe verificarse que el mensaje no ha sufrido distorsión y que el receptor ha entendido perfectamente la orden.

4) Cumplimiento. En esta fase el receptor ejecuta la orden.

5) Verificar el cumplimiento. Se verificará que la orden haya sido ejecutada en el momento y forma en que se previó. Es el momento de analizar el cumplimiento y resultado.

Según las circunstancias pueden aplicarse distintos tipos de orden y será principalmente la experiencia y aptitud de mando del jefe lo que determine la orden a dar.

P. Pigors que ha tratado extensamente el problema de la orden, manifiesta que al dar una orden es necesario hacer cuatro cosas:

"a) Responder a la necesidad de una situación.
b) Crear una relación humana satisfactoria.
c) Reconocer y trabajar con diferencias individuales en los subordinados y
d) Desarrollar la capacidad potencial de conducción" (86)

Continúa este autor manifestando que no es posible satisfacer todos estos puntos cada vez que se da una orden y que en ciertas circunstancias la urgencia de la situación impide consideraciones del tipo de b), c) y d).

En una emergencia será adecuada la orden directa, indicando: "Haga esto", "de este modo", "en este momento".

---

(86) PIGORS PAUL - Ob. cit. pág. 31.

Pero si se tiene en cuenta que la orden más que ser impuesta debe ser hecha CON un subordinado, deberán usarse también otros tipos de órdenes.

La Orden Condicional deja lugar a que el subordinado emplee su propio criterio y asuma responsabilidad. "Haga esta matriz lo más pronto posible, debemos entregarla mañana". Esta orden suele usarse en situaciones que hay cambios inesperados, donde no puedenpreverse todos los detalles, o con personas con experiencia y buen conocimiento de la situación.

La Orden Implicada. Suele utilizarse en forma de pregunta: "No cree que sería conveniente...?" Es útil a efectos de comprobar la comprensión y el sentido de la responsabilidad del subordinado.

La Orden Indirecta se utiliza en aquellas circunstancias en que no se puede o no se debe obligar a un subordinado. En este caso se declara la necesidad y se pide un voluntario. "Este trabajo está muy atrasado y debemos entregarlo el lunes, alguno de Vds. puede venir el domingo a terminarlo?"

Una orden es el mandato de un jefe a uno o varios subordinados y supone la modificación de una situación concreta. Una orden indirecta, incondicional, dada en la forma de qué, cuándo, cómo y dónde suele ser necesaria en circunstancias especiales, o al dirigirlas a trabajadores inexpertos o poco voluntariosos. Pero para los trabajadores responsables y experimentados es más apropiada la orden condicional o la simple sugerencia; inclusive, en cuestiones de rutina puede prescindirse de ordenar ya que responderán en forma directa a la necesidad de la situación.

En la emisión de una orden, suele importar más la forma del mandato que el contenido del mismo, pues será aquélla la que tendrá mayor influencia en la reacción personal del receptor. Deberá tenerse presente que todo puede ser dicho y aceptado si el que lo dice nos hace sentir solidarios con él, pero que en caso de que esa solidaridad no exista el mensaje será recibido con indiferencia

INSTRUCCIONES

En el punto anterior nos hemos referido a la orden y hemos visto que la misma versa acerca del "hacer" o "no hacer" tal cosa. Las instrucciones tratan acerca del "cómo" hacer o no hacer tal cosa.

Si bien las instrucciones pueden considerarse también como un mandato de un superior hacia sus subordinados, no se refieren a situaciones precisas y concretas como en el caso de la orden, sino a situaciones de caracter más general.

Puede ordenarse a un operario que haga ahora un modelo de fundición HB-415, pero previamente se le han debido dar instrucciones acerca de qué material utilizar, las medidas adecuadas, cómo debe ser la terminación, etc.

En general, las instrucciones se adaptan a las mismas reglas que la orden, existiendo varios tipos de instrucciones de especial importancia: los reglamentos internos, los procedimientos, disposiciones referentes a la política general de la empresa, etc.

Ciertos tipos de instrucciones suelen reunirse bajo la forma de manuales, constituyendo éstos una fuente de referencias acerca de diversas tareas. En la confección de estos manuales se deben tener especialmente en cuenta los conocimientos y opiniones del personal de niveles inferiores, ya que la experiencia diaria de los mismos puede brindar valiosas aclaraciones.

Este punto de vista está claramente expresado por los ejecutivos de la Crown Zellerbach Corporation en unas palabras previas a un manual de instrucciones de la misma (87).

---

(87) PIGORS P. y MYERS C.- "La administración de personal" - Edit. Continental- 2a. Edición (Traducción de la 3a. Edición) - Mexico Año 1960 - pág. 269.

"A todos los Supervisores

"Este Manual es para su uso personal. Se inició porque gerentes y supervisores lo solicitaron. Muchos de Vds. ayudaron a preparar estas primeras páginas. A otros se les llamará más tarde para que colaboren en las páginas que más tarde se darán a luz.

"Se han considerado y ponderado cuidadosamente las sugestiones ofrecidas por Vds. y por otros. Muchas de las modificaciones hechas en estas páginas han provenido de esas sugestiones.

"Generalmente y constantemente se llama a los supervisores para interpretar políticas adecuadas para sus empleados. Ellos forman el principal canal de comunicaciones para suministrar a los empleados la información necesaria con respecto a las políticas, las actividades y las operaciones de la empresa. Esperamos que encuentre Vd. en este libro una ayuda, en carácter de libro de referencias para realizar esas responsabilidades.

"Siempre que Vd. considere que cualesquiera de las exposiciones necesita posteriores modificaciones o enmiendas, dígalo así. Constantemente estamos buscando ideas constructivas que hagan de la Crown Zellerbach un mejor lugar para trabajar".

Crown Zellerbach Corporation
Presidente del Consejo

.....
firma

INFORMACION GENERAL

Hasta aquí hemos utilizado el término "información" como equivalente a mensaje. Vale decir, aquel conjunto de signos que un emisor comunica a un receptor.

En este título, al escribir "información general" queremos significar el contenido especial que puede tener un mensaje, referente a aquellos datos que interesan al trabajador y que generalmente tienen relación con situaciónes de índole general, tales como: política de la empresa, historia de la misma, posibilidad de progreso, etc.

En muchas grandes empresas, suele existir la opinión de que aquellos asuntos que no afecten directamente a sus empleados, no interesan a los mismos y por lo tanto, no deben serles comunicados. Legalmente, o desde un punto de vista estrictamente funcional, esta posición no es objetable, ya que para realizar

su trabajo, el empleado no necesita poseer información referente a la aceptación del producto, competencia, cambios técnicos, personalidad de los directivos,etc. Pero, si no se tiene al corriente de ciertos hechos al personal, todo acontecimiento que salga de la rutina lo tomará desprevenido y aunque no se relacione en forma directa con su trabajo, puede llegar a provocar sensaciones de inseguridad que desarrollarán un terreno propicio para la propagación de rumores.

Para poder saber qué información de índole general debe darse a conocer al personal, es necesario averiguar cuáles son los temas que despiertan su curiosidad.

El personal tiene opiniones definidas acerca de sus tareas, de sus superiores, de la empresa como lugar de trabajo y sobre la política y dirección de la misma, siendo de suma importancia para la dirección conocer cuáles son esas opiniones.

En primer término y antes de pensar en informar a los trabajadores debe saberse lo que éstos piensan, utilizándose diversos métodos para averiguarlo.

1) Sugerencias del personal. Se puede utilizar el buzón de sugerencias. Algunas empresas también utilizan un "buzón para rumores", con el cual y amparados por el anonimato los empleados plantean situaciones que les causan preocupación y que conviene aclarar rápidamente.
2) Entrevistas de salida. Cuando los empleados se retiran voluntariamente, pueden dar una valiosa información, ya que podrán hablar más francamente que cuando forman parte del personal.
3) Contacto personal . Preguntar al empleado en toda ocasión que se presente, su opinión acerca de temas relacionados con la empresa.
4) Consultas al capataz, que por su contacto diario con los trabajadores puede reflejar correctamente las reacciones de los mismos.

5) Cuestionarios de opiniones para registrar actitudes del personal.

En Estados Unidos, donde se han realizado estudios importantes acerca del interés de los empleados sobre ciertos temas, la investigación se ha llevado a cabo principalmente en las 150 clínicas de comunicaciones establecidas en el país por la N.A.M. (National Association of Manufacturers) en cooperación con el National Industrial Council y se ha podido conocer que la mayoría de los empleados desean cierta información específica, a saber:

"Desean conocer la compañía, posición, historia y organización actual.
"Desean conocer cuáles son sus productos, cómo se los hace y adónde van.
"Desean conocer cuál es la política de la compañía especialmente en cuanto les afecta a ellos y a sus compañeros.
"Desean conocer las razones de cambio en los métodos y ser informados sobre nuevos productos y quieren esta información por adelantado.
"Desean saber cómo encaja su trabajo dentro del esquema total y cuáles son sus posibilidades.
"Desean saber cuáles son las perspectivas de la empresa y cuáles las posibilidades de un trabajo firme y estable.
"Desean conocer los ingresos de la compañía y sus beneficios y pérdidas.
"Si las circunstancias hicieran necesaria una suspensión, desean saber con la mayor anticipación posible, las razones y cómo les afectará a ellos" (88).

La investigación previa acerca de los temas que interesan conocer al personal tiene gran importancia en el terreno de la comunicación. Hemos visto al analizar algunos elementos de la comunicación la "intencionalidad" del receptor, o sea, el deseo de aprehender el significado de un mensaje. Este deseo, estará condicionado frecuentemente por el interés que para el receptor tenga dicho significado, ya que hasta cierto punto, el receptor acepta y "oye" sólo lo que quiere conocer.

---

(88) NATIONAL ASSOCIATION OF MANUFACTURERS -"Employee Communication for Better Understanding" - New York - Agosto 1957 - pág. 3

El desconocimiento de este hecho explica el fracaso de muchas comunicaciones descendentes, cuyo contenido preparado con un criterio exclusivista por parte del emisor no es de interés para los receptores.

La figura siguiente está tomada de "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" (89), y compara por orden de importancia los temas acerca de los cuales quisieran saber los empleados, así como el orden en que los mismos temas son transmitidos. El cuadro representa solamente algunas firmas y no puede tomarse como típico, pero resulta ilustrativo para demostrar la divergencia entre lo que los empleados desean y lo que frecuentemente reciben.

Información a Empleados

Interés de los empleados	Información a los empleados
1) Productos de la compañía	1) Cálculo de salarios.
2) Reglas de trabajo.	2) Servicios a Empleados.
3) Finanzas de la Compañía.	3) Productos de la Compañía.
4) Servicios a Empleados.	4) Reglas de trabajo.
5) Cálculos de Salarios.	5) Historia de la Compañía.
6) Negocios Nacionales.	6) Finanzas de la Compañía.
7) Historia de la Compañía.	7) Negocios Nacionales.

Los hombres que trabajan de acuerdo a sistemas de producción masiva tienen a menudo la sensación de ser solamente engranajes dentro de la organización empresaria y la falta de información acentúa ese sentimiento. Por otra parte, cuando hay falta de información surgen las malas interpretaciones.

En general, los empleados informados son mejores trabajadores de equipo y, hasta podría afirmarse que el juicio de un empleado es tan bueno como su información.

---

(89) YODER DALE - Ob. cit. pág. 901.

En este punto trataremos acerca de algunos de los asuntos que al empleado le interesa conocer. No hemos tratado de enumerar todos los temas posibles, ni tampoco los que mencionamos podrán aplicarse a todas las empresas, ya que cada asunto a informar dependerá de una serie de variables referentes a tiempo, lugar y factor humano.

Seguridad en la conservación del puesto. Es de principal interés para el empleado, ya que de ello depende su seguridad económica personal. En aquellas industrias que sufren desocupación periódica, deberán darse a conocer los planes de la dirección tendientes a remediarla.

Suspensiones. En caso de que la suspensión sea inevitable, se explicarán a los empleados los factores que han concurrido a ello. Es frecuente en estos casos, que se culpe a la dirección de incompetencia y de planear inadecuadamente el trabajo. Para evitar este sentimiento se deberánaclarar a los trabajadores las dificultades del transporte, escasez de materia prima, necesidad de renovar equipos u otros motivos que justifican la medida.

Productos de la compañía. Cómo se hace el producto? Quiénes lo consumen? Qué piensa el consumidor? Qué importancia tiene la producción en el mercado? Son todos interrogantes al deseo de pertenecer a una compañía importante.

Productividad. Todo empleado debe ser informado acerca de que mayor productividad no quiere decir "trabajar apurado" sino utilizar más eficazmente las maquinarias y equipos disponibles.

Producción. Debe informarse la importancia que tiene la calidad en un mercado de gran competencia y la forma en que un aumento del volumen de producción puede reducir los costos.

Papel de la administración. Es frecuente entre el personal de la fábrica pensar que la gente de la administración "no produce". Debe explicársele el papel de los diversos departamentos: auditoría, costos, publicidad, compras, etc.

Información de resultados. Experiencias realizadas han demostrado que cuando el personal desconoce las cifras de beneficios obtenidos, suele pensar que las mismas son mucho mayores.

A fin de aclarar estos equívocos, es conveniente presentar información acerca de los resultados obtenidos, traduciéndola a un lenguaje sencillo.

Financiación de la empresa. Pocos empleados conocen lo que significa financiar una empresa. Por qué la empresa emite acciones? Por qué emite debentures?

En la industria americana cada empleado representa una inversión media de U$S 7.700, oscilando de U$S 2.000 a U$S 30.000, según la industria.

Generalmente el empleado toma como cosa natural la instalación de la planta, pero debe hacérselo conocer el problema del "capital invertido" y cómo éste representa la inversión de quienes arriesgan sus ahorros en la empresa.

Otros temas a tratar:

a) Salarios

b) Impuestos

c) Las máquinas dan o quitan ocupación?

d) Ventajas de trabajar en "esa" empresa

e) Historia de la compañía

f) Cómo se forma el costo del producto

g) etc.

Trataremos ahora sobre algunos de los principales contenidos de la comunicación ascendente, que tiene la principal característica de fluir contra la línea de autoridad. Esta comunicación puede incluir mensajes transmitidos con regularidad como cierto tipo de informes, o bien, otros que se presentan de acuerdo a situaciones imprevistas: quejas, sugerencias, pedidos, etc.

Entre las finalidades perseguidas por la comunicación ascendente pueden

citarse:

- Conocer mediante informes regulares o esporádicos (como podrían ser los de auditoría) el estado de ciertos trabajos.
- Evidenciar cuando los empleados entienden el significado de las directivas impartidas.
- Dar a los trabajadores la oportunidad de expresar sus tensiones emocionales.
- Permitir conocer a la dirección qué normas son aceptables y cuándo.
- Ofrecer a los empleados la posibilidad de transmitir ideas y sugerencias a sus superiores, es decir, permitir al personal contribuir en la solución de problemas en favor de la eficiencia.

EL INFORME

El informe es el contenido más importante de la comunicación ascendente ya que por su intermedio es como los niveles superiores pueden conocer el estado de los trabajos y los resultados y cumplimiento de sus órdenes.

Un informe conciso, claro, presentado oportunamente y con exactitud es un elemento valioso para el ejecutivo que debe tomar una decisión. Por el contrario, si no reúne estos requisitos mínimos, el informe se convertirá en una rutina inútil y no cumplirá su principal objetivo de informar a los superiores acerca de aquellos hechos que necesitan conocer.

a) Un defecto que suele ser usual en el informe es la falta de síntesis. Por muy exacto que sea el mismo si no se sabe seleccionar aquella información de verdadera importancia y el informe se pasa a niveles superiores con detalles de interés secundario, pierde valor, ya que el destinatario deberá perder su tiempo en busca de los datos que necesita, o bien, se abstendrá de leerlo en forma completa ignorando así información de valor que se encuentra obstruída por detalles sin importancia.

b) Cuestiones tales como la puntuación indebida, falta de sencillez, oraciones demasiado largas, ambigüedad, lenguaje incorrecto o desorden en la enumeración de los puntos, quitan claridad al informe y facilitan la mala interpretación.

c) El informe recibido con retraso puede ser causa de una decisión mal tomada por falta de información adecuada en el momento oportuno. También suele ocurrir que la decisión que debería tomarse de acuerdo a lo informado, ya no es pertinente por haber perdido actualidad las circunstancias referidas.

d) Finalmente, la inexactitud es la falla más grave de que puede adolecer un informe y en ella intervienen motivaciones que pueden llegar a tener las características de delictivas, como cuando se tergiversa una información por temor al disgusto o a la reprensión del superior. La negligencia, el ocultamiento consciente y la falta de criterio son causas de inexactitud en el informe que pueden provocar decisiones erróneas por parte del superior mal informado.

El informe, como decíamos anteriormente, es un elemento de control indispensable para que los jefes puedan apreciar el cumplimiento de las órdenes y las posibles dificultades que hayan surgido para ese cumplimiento. A fin de que este elemento pueda cumplir adecuadamente sus finalidades debe ajustarse a ciertas normas:

a) Síntesis. Si bien el informe debe ser completo y no omitir ningún dato esencial, no deberá extenderse innecesariamente con detalles que no agreguen nada esencial al asunto informado. Acerca de este punto comenta J. Davies, en un artículo publicado por The Institute of Internal Auditors y refiriéndose al informe del auditor interno, que la información deberá ser seleccionada entre el cúmulo de material recibido y que frecuentemente habrá repeticiones que refuerzan las conclusiones del auditor, observaciones preliminares que según adelanta el trabajo serán substituídas por otras mejor fundadas, apuntes sobre

situaciones curiosas que no tienen relación con la revisión y notas acerca de opiniones de terceros que no han podido ser comprobadas. De todo este material deberá extractarse el informe y de la selección que se efectúe dependerá la concisión lograda en el mismo sin afectar a la claridad y exactitud.

b) Claridad. Acerca de este punto nos hemos referido en el capítulo anterior, al tratar sobre la forma de ordenar el mensaje.

c) Oportunidad, en la presentación del informe, es imprescindible, ya que si no es presentado en el momento adecuado pierde todo su valor. El informe tiene una importancia eminentemente práctica y el superior informado oportunamente podrá conocer los resultados de una actividad determinada y estará capacitado para tomar la decisión que considere adecuada.

d) Exactitud es la condición fundamental del informe. Cada cifra y cada conclusión debe haber sido comprobada cuidadosamente y en muchos casos será conveniente citar la fuente de donde se ha extraído la información. Para aquellos informes que deban presentar información análoga periódicamente, será conveniente la utilización de formularios confeccionados al efecto.

Finalmente, un informe puede haber reunido todas las condiciones que hemos anotado y sin embargo ser incompleto, pues no sugiere ninguna solución al problema analizado.

Es conveniente emular al subordinado que presenta un informe a expresar su opinión acerca de los problemas encontrados y la forma de evitarlos en el futuro, ya que es natural que al estar más en contacto con el trabajo respectivo, pueda detectar ciertas fallas en el mismo que la visión más general del superior no puede apreciar.

SUGERENCIAS

Quienes ejecutan diariamente un trabajo conocen detalles acerca del mismo que pasan inadvertidos para sus superiores y, por consiguiente, pueden proporcionar valiosas sugerencias referentes a mejoras e innovaciones.

Por otra parte, suele ser frecuente el caso de empresas donde esta capacidad de sugerir por parte del personal está obstruída por la falta de interés que los superiores demuestran hacia este tipo de iniciativas.

Es evidente que desaprovechar el conocimiento especializado de un trabajador que advierte la posibilidad de mejorar algún aspecto de las técnicas de trabajo, es desperdiciar uno de los aspectos fundamentales del individuo y que consiste en su capacidad de creación. Este tipo de situación negativa, se presenta en aquellas empresas que no poseen un sistema adecuado de comunicación ascendente.

Una forma de eliminar este problema es reglamentar un sistema de sugerencias, determinando la forma de presentarlas, el medio a utilizar, los canales a seguir, quiénes serán responsables de su estudio y cuáles serán los incentivos ofrecidos.

"El sistema de sugerencias provee un excelente canal de comunicación ascendente por el cual el empleado puede asegurarse la consideración de sus ideas por los niveles superiores. El sistema de sugerencias también proporciona un método por el cual el empleado puede ser justamente recompensado por las mismas" (90).

Este sistema de sugerencias cuyo método más usual es el que utiliza "el buzón de sugerencias" estimula las propuestas positivas para mejoras de maquinarias, procedimientos y, en general, cualquier fase de la producción, distribución, etc.

---

(90) NATIONAL ASSOCIATION OF MANUFACTURERS - Communication (Satisfying the Salaried Employee) - New York - Abril 1957 - Pág. 13.

La forma usual de incentivo a utilizarse es mediante recompensas en efectivo que varían entre un máximo y un mínimo de acuerdo a la importancia de la sugerencia, vinculándola principalmente con las economías logradas. Alrededor del 30% de las firmas que informan al National Industrial Conference Board, cuenta con planes de sugerencias y una de las que se destacan por la importancia que ha dado a los mismos es la General Motors, que durante el período 1942/1950, pagó 6 millones de dólares en concepto de recompensas por sugerencias aprobadas.

Comenta el Dr. Llamazares sobre este tema que: "De la misma forma que el empresario se preocupa de investigar a través del mercado qué pasa con la competencia, con la plaza, qué modalidades de venta, presentación o financiación existen, qué hace el consumidor que, en definitiva es el determinante de la empresa capitalista que trabaja para obtener beneficios, por qué no habrá de hacerlo con el colaborador que aún en los escalones más modestos puede, si se lo orienta inteligentemente, hacer sugestiones que pueden resultar en beneficio para el costo de producción" (91).

A este comentario agregaremos que no sólo puede ser beneficiosa la sugerencia en relación con el costo, sino que también un sistema de sugerencias adecuado facilitará la cooperación del personal al demostrarle la importancia que la empresa reconoce a sus opiniones, siendo requisito importante en aquellos casos de sugerencias rechazadas no guardar silencio, sino informar al interesado acerca de las fallas o inconvenientes de su propuesta.

QUEJAS

Es frecuente que en el cumplimiento de su tarea un trabajador sufra cierto tipo de inconvenientes que se traducen en dificultades para realizar la misma.

Un lugar inadecuado para trabajar, deficiencias en los instrumentos de trabajo, trato injusto por parte de su superior o sentirse relegado en su

---

(91) LLAMAZARES JUAN - "Aspectos comerciales y humanos en la dirección de la empresa moderna" - Revista de Ciencias Económicas - Mayo-Abril 1954, pág. 84.

ascenso son algunas de las causas que pueden motivar disconformidad en el empleado. Desconformidad que se verá agravada en caso de no poder manifestarla a quien corresponda y que no solamente redundará en perjuicio del trabajo al tener que realizarlo en condiciones inadecuadas, sino que también podrá provocar una reacción de hostilidad respecto de la empresa.

La queja es el contenido de la comunicación ascendente que expresa disconformidad y es un índice de la moral, actitudes y preocupaciones de los trabajadores. Permitir su expresión es justo y también provechoso para la empresa ya que generalmente la queja expresa una causa más profunda de insatisfacción que en un momento determinado puede ser expresada en acciones que abarcan desde el ausentismo y la impuntualidad hasta la baja productividad y las huelgas.

La queja generalmente comunica lo que el informe oculta. La primera medida que la empresa debe tomar es tratar de eliminar los motivos que pueden causar descontento entre el personal, pero, si la queja se produce, deberá ser escuchada en forma tal que el trabajador no se sienta desatendido.

Dado que existe una necesidad natural de tener la oportunidad para manifestar una protesta por un acto que se considera injusto, la empresa deberá establecer procedimientos formales para la expresión de las mismas, o, en caso de que no se considere adecuada esta formalización autorizar los sistemas informales que permitan al subordinado exponer su problema ante el superior correspondiente.

Una buena comunicación descendente puede disminuir eficazmente los agravios y, por consiguiente, las quejas. Obrando rápidamente y dando la información oportuna, puede eliminarse un agravio antes de que el mismo se produzca.

Por ejemplo, comentan Newcomb y Sammons el caso de una empresa que luego de 25 años sin tener un solo paro de trabajo, se encontró recientemente

ante graves dificultades en las relaciones con su personal.

"Se le recriminaron agravios no liquidados, viejos ya de un año o más, complementados con otros más súbitamente inventados, para hacer que una amenaza de huelga pareciese más lógica. Se emplazó la huelga, la fábrica paróse y mientras iban amontonándose los pedidos, la desorientada dirección acordó por último, descubrir cuál había sido la causa de aquel estallido.

"La causa había sido un asunto tan pequeño que nadie había visto y los hechos eran los siguientes: los supervisores se habían inquietado por el continuo esfuerzo que los obreros exigían de las máquinas expendedoras de coca-cola y la pérdida de tiempo que significaba el abandono frecuente de los obreros de sus tareas, comentándose entre los supervisores que la instalación de esas máquinas perjudicaba la producción.

"El superintendente de la fábrica se enteró de ello y, en lugar de colaborar con los supervisores para corregir o modificar el abuso, en lugar de poner un boletín en el periódico mural solicitando la colaboración de todos, en una palabra, en lugar de servirse del sentido común, el superintendente ordenó que las máquinas automáticas expendedoras de refrescos se cerraran con candado!

"Detengámonos un momento para ver el cuadro: el tiempo era caluroso, la fábrica era un hervidero, resultaba razonable y la estación era propicia para que la irritación se produjese en poco tiempo y toda la solución que supo hallar dicho miembro de la dirección fué echarle un candado a lo que era un alivio, lo cual equivalía a demostrar la indiferencia de la empresa por el bienestar de los obreros" (92).

Finalmente la dirección intentó dar una explicación que fué recibida con escepticismo por el personal y debieron retirarse los candados que cerraban las máquinas expendedoras de coca-cola, quedando de esta forma cerrado el camino, por un tiempo tal vez largo, para solicitar del personal colaboración con respecto al uso de estas máquinas. Si la situación hubiese sido explicada oportunamente por alguno de los muchos medios de comunicación descendente solicitando colaboración, lo más probable es que la empresa hubiera logrado su propósito de reducir el tiempo improductivo sin tener problemas con su personal.

Un cambio inexplicado del comportamiento y rutina diaria suele ser causa de muchas quejas que generalmente no se originan por el cambio en sí mismo,

---

(92) NEWCOMB R. Y SAMMONS M. -"Employee Communications in Action" - Harper and Brothers - 1a. Edición - New York - Año 1961 - Pág. 11.

sino por el desconocimiento de los hechos que lo motivan. Una explicación oportuna, que señale causas y cite ventajas que se quieren obtener o inconvenientes que piensan superarse, hará sentir solidario al personal con muchas nuevas ideas y hará desaparecer frecuentes motivos de queja.

Algunas empresas suelen distribuir periódicamente cuestionarios especiales entre su personal, a fin de sondear las actitudes del mismo. Este medio de comunicación ascendente sirve para que los trabajadores manifiesten en forma oficial sus quejas contra la política de la empresa y proporciona un esquema aproximado del estado de las relaciones laborales.

Este método puede ser de real utilidad para detectar quejas incipientes y de esta forma, tomar las medidas adecuadas para eliminar, disminuir o explicar sus motivos.

Las encuestas de este tipo para lograr su mayor efectividad no deben revelar la identidad del individuo. Acerca de este medio de comunicación, compartimos la opinión de Charles Wiedemann acerca de sus dos propósitos más útiles:

"1) Se da al empleado el derecho a expresarse honestamente sin temor a una reprimenda, alentando de este modo su participación en un programa tendiente al bien común.

2) Se suministra al empleado una válvula de escape para aliviar las tensiones que pueden haber ido surgiendo gradualmente a través de errores reales o imaginarios" (93).

---

(93) WIEDEMANN CHARLES - "Labor Management Relations" - Reinhold Publishing Corp.- New York - Año 1959 - Pág. 12.

CAPITULO VIII

INTERFERENCIAS EN LA COMUNICACION

Denominaremos interferencia a todo fenómeno o conjunto de fenómenos que interrumpe la comunicación o altera el significado de la información en un proceso de comunicación.

"Las comunicaciones han venido recibiendo una atención y énfasis cada vez mayores por parte de grupos ocupados en distintas actividades y particularmente de los grupos comerciales. Este énfasis en las comunicaciones probablemente es parte del reciente énfasis en las relaciones humanas o en el factor humano o en las relaciones entre la gente, dado que las comunicaciones deben ser consideradas como la raíz básica de todas las relaciones humanas" (94)

El problema de las interferencias en la comunicación está íntimamente ligado con el tamaño de la empresa. Un negocio pequeño con 15 ó 20 operarios y a cuyo frente se encuentra el propietario cumpliendo diversas funciones, entre ellas las de supervisor de primera línea, no necesita utilizar retransmisiones de información, ni tampoco medios escritos de comunicación, ya que puede dirigirse personalmente a cualquiera de sus empleados para darle una indicación o solicitar la información que necesite. En este caso, la comunicación oral es suficiente y la posibilidad de interferencia mínima.

Sin embargo, a medida que la explotación crece y el personal ocupado aumenta, el contacto personal se va dificultando y finalmente aparece un tercer nivel que se introduce entre el propietario y los trabajadores y que en adelante hará el papel de retransmisor de la información. A partir de este momento, la comunicación se va tornando más compleja y la interferencia más frecuente, ya que la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo, generalmente deberá pasar por varias personas antes de llegar a su destinatario final.

---

(94) BROWNE C.G. - "Communication means understanding" Personnel - Enero/febrero 1958 - Pág. 12.

En nuestro concepto el estudio de las interferencias es el área más compleja de la comunicación en la empresa. Para su análisis, deben tenerse en cuenta factores tan dispares como los estudiados por la filosofía, la lingüística, la psicología, psiquiatría, electrónica y sociología que, en forma directa o indirecta, estudian actualmente la comunicación en general y los fenómenos de la comunicación.

En un trabajo con las características del que estamos realizando y en el cual se trata de presentar un cuadro general de la comunicación en la empresa, no es posible tocar este tema con la profundidad que desearíamos. Por este motivo, hemos optado por presentar en este capítulo y el próximo algunos casos frecuentes de interferencias y en los cuales veremos en forma práctica cómo se distorsiona el significado del mensaje transmitido.

Esta incomprensión se ve facilitada por redes de comunicación excesivamente complejas y con frecuencia mal definidas. Ciertos trabajadores reciben órdenes de todas partes, otros, por el contrario, se sienten abandonados a ellos mismos, pudiendo afectar estos fenómenos tanto a un peón como a un jefe de alto nivel, siendo especialmente graves cuando afectan a los niveles intermedios, ya que estas jerarquías pueden considerarse como base de la función de dirección y es donde se engendran o se resuelven la mayoría de las dificultades humanas.

Algunas de las causas que cita Frank Fisher (95) referentes al fracaso de la comunicación son:

- Desnivel jerárquico. Principalmente distorsión de la información por temor al superior.
- Excesivo formalismo. Insistencia en la forma en que se debe comunicar en detrimento del motivo de la comunicación

---

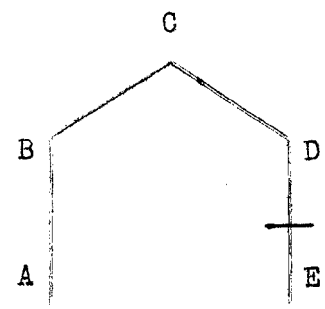
(95) FISHER FRANK - "A New Look at Management Communication" - Personnel - Mayo 1955.

- Subestimación del problema. Pocos dirigentes comprenden que la comunicación es la base misma en que se funda toda la actividad de la empresa.
- Falta de comprensión. Generalmente se da información, pero la interferencia ocurre si esa información no es comprendida por el receptor.
- Falta de contacto personal. El contacto directo no puede ser suplido por ningún otro medio.
- Subestimar al receptor y no tomar en cuenta su habla, su marco de referencia, el momento, el lugar, etc., y principalmente, no saber escuchar.

INTERRUPCION DE LA RED DE COMUNICACIONES

En ciertas oportunidades puede ocurrir que la comunicación sea interferida por la interrupción que sufre el canal de comunicación fijado por la jerarquía. Cualquiera sea el origen de dicha interrupción y que puede variar desde el mal funcionamiento de una línea telefónica hasta la negligencia de la persona que debe transmitir la información, la facilidad con que un miembro o grupo puede ser aislado varía de acuerdo a la conformidad de la red.

Hemos visto al estudiar canales de experimentación que había varios tipos de red de comunicaciones. Para aclarar lo que hemos manifestado en el párrafo anterior tomaremos un ejemplo:



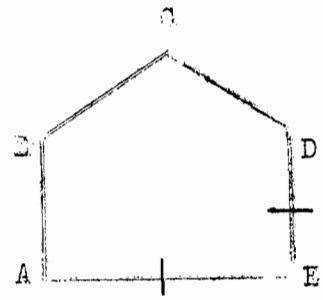
K = 1

En la figura está representada una "cadena" que, en nuestra opinión, es el grupo experimental (dentro de los que conocemos y hemos citado) que más se asemeja a la red de comunicaciones dada por la organización jerárquica y en la cual, un jefe C pasa información a dos sub-jefes B - D y éstos a su vez la transmiten a los empleados A - E.

Si suponemos que el enlace D - E queda interrumpido, se produce el aislamiento del miembro E que por lo tanto queda totalmente desvinculado de las directivas que procedan de los niveles superiores.

Esta facilidad de incomunicación, J. Klein la denomina "K" y es igual al número de enlaces que deben ser destruídos para que un miembro o grupo quede aislado. En nuestro ejemplo, K= 1, ya que al producirse la rotura del enlace D-E el miembro E queda aislado.

Ahora bien, una manera de preservar la interrupción de las comunicaciones en la organización jerárquica es estimular la comunicación entre niveles. En nuestro ejemplo anterior esto se lograría creando un enlace entre los miembros A - E.



K = 2

De esta forma la cadena queda convertida en círculo y, en caso de interrupción del enlace D-E, la comunicación con E puede establecerse siguiendo el

y puede expresarse por K = 2, ya que será necesaria la ruptura de dos enlaces: D-E y A-E para que el miembro E quede incomunicado.

Puede ocurrir que la comunicación ascendente o descendente se vea bloqueada, o bien, que la información transmitida sea distorsionada antes de llegar a su destinatario.

John Perry cita un ejemplo ilustrativo acerca de este problema.

"Un obrero de una planta de Ohio se quejó a su supervisor acerca de ciertos riesgos contrarios a la seguridad del trabajo: los pequeños trozos de metal que saltaban de su máquina podían hacer añicos un tubo fluorescente que estaba situado justo sobre su cabeza. El supervisor llamó al director de seguridad, quien redactó un informe y solicitó se instalase una pantalla de protección, En razón de que él era un subordinado del gerente de producción, el director de seguridad entregó la solicitud en la oficina de aquél.

"Un asistente de producción, sobrecargado de tareas, la encarpetó en 'futuras medidas a tomar', cosa que hizo también con una segunda solicitud. Dos semanas más tarde hubo un accidente; un tubo se hizo pedazos y el obrero recibió varios cortes, perdiendo cuatro días de trabajo.

"El director de seguridad apremió nuevamente con su solicitud. Pero cuando el obrero retornó a su trabajo aún no se había tomado medida alguna. La mañana que él se reincorporó, rehusó trabajar y llamó a su delegado sindical. El supervisor y el director de seguridad se reunieron con ellos.

"El sindicato presentó una queja, ajustándose a una cláusula del convenio que permitía la presentación de reclamaciones por seguridad en tercera instancia. Esa misma tarde se colocó una pantalla de protección en la instalación de luz.

" 'Yo ayudé al sindicato a redactar esa reclamación' -me dijo el director de seguridad. 'Y esa es la única forma de conseguir que mis pedidos se cumplan. Cuando no puedo lograr que se tomen medidas recurro al sindicato. Ellos lo consiguen rápidamente' " (96).

Perry señala, refiriéndose a este ejemplo, que una de las funciones rara vez conocidas del personal administrativo es la de proporcionar una línea de comunicación supletoria a la correspondiente a la organización de producción. De esta forma, los funcionarios administrativos pueden proporcionar una segunda línea de comunicación siempre y cuando los empleados tengan los medios y la confianza necesaria para comunicarse con el mismo y que este personal tenga contacto con la alta dirección.

---

(96) PERRY JOHN - "Las relaciones humanas en la industria" Edit. S.Contable - 2a Edición - Buenos Aires - Año 1961 - pág. 254/55.

En nuestra opinión, también la auditoría interna proporciona esta línea de comunicación suplementaria, al verificar el cumplimiento y corrección de los contenidos de las diversas comunicaciones analizadas en el cumplimiento de su tarea.

ROL DE LA "GRAPEVINE"

En el punto anterior se ha visto el caso de interferencia producida por el bloqueo del canal oficial de comunicación. También hemos visto que, en ciertos casos una línea secundaria de comunicación formal puede colaborar eficazmente para pedir el aislamiento de un miembro, o bien, para hacer conocer la distorsión producida en la información.

Esta segunda línea de comunicación también puede ser, y en realidad lo es, eficazmente desempeñada por la "grapevine" que, como hemos visto al estudiar la organización informal, es el canal que ésta utiliza para comunicarse.

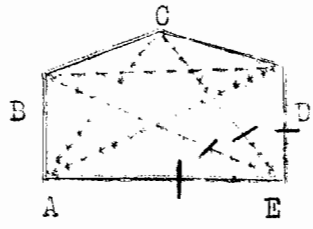
La principal diferencia entre la comunicación formal y la informal es que la primera debe seguir normas rígidas dadas por la organización empresaria, mientras que la segunda se realiza en forma espontánea. El emisor o receptor que realiza comunicación formal no puede elegir (esta afirmación no puede tomarse en sentido absoluto, ya que un jefe puede seleccionar el personal a su cargo) al emisor o receptor con el cual se comunica, ya que el mismo está impuesto por el carácter del mensaje que está comunicando. Este hecho puede traer como consecuencia que, si se tiene antipatía a una persona o se ha sufrido una ofensa de ella, la comunicación se vea interrumpida por la negativa de uno (o ambos) de los miembros a dirigirse la palabra. En caso de que las circunstancias no permitan adoptar esta actitud drástica, la comunicación puede verse restringida por una actitud disimulada y haciendo en lo posible caso omiso a la comunicación.

Por el contrario, la comunicación informal no tiene este problema. El

hecho de ser eminentemente espontánea, la libera de los inconvenientes derivados de ser entablada entre individuos que no desean comunicarse. La comunicación informal se efectúa o no se efectúa, pero en el caso de que se realice, se realiza bien, vale decir, con el deseo de comunicarse y de "compartir ideas en común".

Un sociograma basado en los canales de comunicación informal o "grapevine" puede transformarse en una estructura que señale cuándo es fácil o difícil la comunicación en un grupo. Por otra parte, no debe considerarse a la "grapevine" como subversiva y dedicada solamente a la difusión de rumores, sino que también debe verse en ella una línea de comunicación que puede salvar interferencias de los canales oficiales de comunicación. Lógicamente, este canal de comunicación al ser espontáneo y basarse principalmente en simpatías y antipatías, incurrirá en omisiones al eludir a aquellos miembros que gozan de menos popularidad. No obstante este inconveniente, la "grapevine" colabora con todos los que nos desempeñamos en una empresa y muchas veces sin que nos demos cuenta de ello, a salvar interferencias ocurridas en la comunicación formal.

Si tomamos como ejemplo el círculo que mencionamos en el punto anterior y a sus enlaces formales se agregan enlaces informales que permitan la comunicación de todos sus miembros entre sí, tendremos:



$K = (n-1) = 4$

Como vemos, la facilidad de incomunicación ha pasado de K = 2 en el círculo con comunicación formal, a K = 4 en el círculo con comunicación formal complementada por la "grapevine", lo que significa que para que el miembro E

quede incomunicado, deberá producirse la ruptura de 4 enlaces, lo que tornaría prácticamente muy difícil dicha incomunicación.

Lo manifestado tiene plena validez desde un ángulo teórico, pues en la práctica puede ocurrir que B origine un problema si se comunica directamente con E para reemplazar una interferencia en D-E, como también puede ser que C no desee entablar contacto directo con un miembro del nivel E.

No obstante estos inconvenientes, consideramos interesante el destacar el papel de la "grapevine" en la comunicación de la empresa, ya que este canal además de cumplir funciones esencialmente humanas debe ser considerado en forma constructiva para complementar la comunicación formal.

EL RUIDO

En una reunión donde todos los asistentes hablan al mismo tiempo y hay mucho ruído, un observador situado en un extremo del recinto no podrá distinguir claramente una voz en particular y las palabras se perderán ahogadas por el ruído. Por el contrario, cuando un orador imponga silencio su voz podrá oírse con toda claridad.

"En una noche tranquila, al aire libre, quizás sobre un curso de agua, la voz llegará mucho más lejos. Pasada cierta distancia, empero, el sonido resultará tan débil que ya no podremos entender las palabras.

"Nos ayudará en algo el hecho de captar el sonido con un micrófono, amplificarlo en una válvula y escucharlo amplificado con un teléfono? Será quizás una pequeña ayuda, pero el amplificador aumentará también los débiles ruídos de la noche tranquila. Más allá de cierta distancia es imposible distinguir las palabras, por potente que sea el amplificador. El ruído las ahoga.

"Exactamente igual es el caso de las señales de radio. Al escuchar las estaciones de onda larga durante el verano, a menudo nos incomodan los chasquidos y zumbidos de los estáticos producidos por las tormentas eléctricas. Las emisoras más distantes pueden resultar ahogadas por un continuo silbido, aún en días claros de invierno. Las imágenes provenientes de emisoras de televisión situadas a gran distancia se oscurecen presentando un aspecto de "nieve", una formación fluctuante, de grano fino que constituye la contraparte del silbido en el receptor de radio. Los ingenieros y físicos llaman también ruído a esta formación parecida a la nieve, así como a la señal eléctrica que la produce. Para un ingeniero especializado en electrónica, las corrientes y tensiones presentes en el circuito de un receptor de radio, de televisión o en cualquier otro circuito eléctrico, constituyen una señal, es decir, algo puesto en el circuito de manera intencional, o constituyen ruído, es decir, algo que se introduce a pesar de sus esfuerzos por excluirlo. El ruído es algo que tiende a oscurecer la se-

ñal y tornarla ininteligible" (97)

Diversos autores han tratado el efecto que el ruído tiene en la industria y principalmente en aspectos vinculados con la ejecución del trabajo y la audición.

Heise y Miller (98) experimentaron con redes de comunicación, en las cuales los miembros se comunicaban a través de micrófonos y audífonos. Durante la experimentación se introducían cantidades de ruído de intensidad variable (decibeles) en el aparato auditivo, produciendo de esta forma deficiencias en la comunicación por medios mecánicos que interferían los mensajes transmitidos.

El concepto de ruído, producido por medios mecánicos y/o eléctricos que, en definitiva, dificultan la comunicación, hemos de tomarlo en un sentido más amplio a fin de observar cómo ciertos fenómenos pueden ser considerados también "ruído" y producir la interferencia de la comunicación.

En nuestra investigación, relacionamos el concepto de "ruído" con el "habla", o sea, el modo peculiar y característica de expresarse cada individuo. Aquellos miembros no acostumbrados a comunicarse entre sí, por ejemplo y que no conocen las hablas de sus interlocutores, pueden ser confundidos por las mismas o distraerse en tal forma por el esfuerzo empleado para su interpretación, que puede resultar una interferencia en la comunicación con el mismo resultado que si ésta fuera bloqueada por ruídos producidos en forma mecánica o eléctrica.

El ruído cualquiera sea su índole, introduce errores en la comunicación y la mejor defensa contra los mismos reside en el buen uso de la información secundaria.

---

(98) La descripción de esta experiencia puede verse en "Langage et Communication" de George A. Miller.

(99) MILLER GEORGE A.- "Langage et Communication" - Presses Universitaires de France - 1a. Edición - Paris - Año 1956 - Pág. 340.

En caso de que las condiciones de ruído en que se desarrolla la comunicación sean buenas, la información secundaria carece de importancia pues la probabilidad de error es baja. Pero, si el ruído es intenso, la información secundaria se vuelve imprescindible.

El mensaje que un miembro del grupo trata de comunicar es la información primaria y el conocimiento por este miembro de que los emisores han recibido correctamente el mensaje es la información secundaria.

En concepto de Miller, "las respuestas que los auditores dan al que habla es la información secundaria. Si el que habla dice: 'Juan tiene un sobretodo negro', suministra información primaria al auditor. Si el auditor transmite entonces este mensaje a otra persona, el primero que habló puede escuchar también y verificar que el mensaje es transmitido correctamente. Pero no puede verificar nada si el auditor no repite nunca el mensaje, o si lo repite cuando el que habló no puede oirlo. Es necesario que la información secundaria (que el auditor conoce el mensaje) vuelva de algún modo al primero que habló. Es así que la repetición de los mensajes evita errores en el funcionamiento. Si el que habla no oye nunca estos mensajes correctamente repetidos, está obligado a suponer que un error ha sido cometido en alguna parte. En tal caso tiene que recomenzar. Entonces repite su mensaje hasta que los auditores le muestren que han recibido bien la información. En este caso puede pasar al mensaje siguiente"(99)

En una conversación normal, la información secundaria puede ser transmitida por la expresión del rostro, por la acción o por ciertas palabras: "sí", "enseguida". Estas respuestas no transmiten ninguna información primaria, simplemente informan al que habló acerca del grado de comprensión del receptor.

Generalmente, las organizaciones industriales realizan planes de control de ruído, tratando de reducir su intensidad de acuerdo a las actividades desarrolladas. Este control se realiza de diversas maneras, ya sea tratando de reducirlo en la fuente de origen (lubricación de máquinas, instalación del equipo sobre goma, etc.), cerrando las áreas de ruído, usando protección para los oídos, etc.

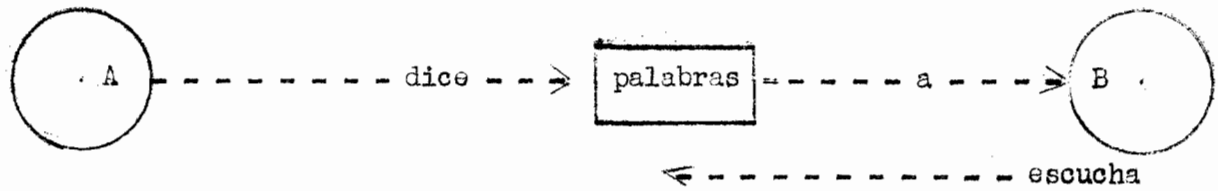
---

(99) MILLER GEORGE A.- "Langage et Communication" - Presses Universitaires de France - 1a. Edición - Paris - Año 1956 - Pág. 340.

Estas formas de reducción de ruídos encuadran dentro del concepto de ruído producido por medios mecánicos, eléctricos, etc., pero, generalmente se descuída la prevención del ruído en la segunda acepción. Sin embargo, la interferencia producida en una comunicación por el redoblar de un martinete neumático, puede tener su equivalente en la interferencia producida por una informaciónn emitida en un habla eminentemente técnica a un receptor no preparado para recibirla.

EL PROPIO SIGNIFICADO PUEDE INTERFERIR LA COMUNICACION

Otra de las causas de interferencia en la comunicación ha sido esquematizada por Irving J. Lee (100) en la siguiente forma:



En este esquema vemos como el emisor A dirige un mensaje compuesto por palabras al receptor B que lo escucha y proyecta su propio significado sobre las mismas.

El receptor no se pregunta: "Qué quiso comunicarme A con este mensaje?" Directamente sabe lo que esas palabras significan para él y, por lo tanto, piensa que sabe lo que el emisor quiso significar con las mismas.

En este caso, si B no comprende el significado del mensaje, piensa que A se ha equivocado y rechaza la información recibida.

"Este fenómeno de proyección nace del modo en que B piensa acerca de las palabras, proyectando su propio significado a lo que dice A y, suponiendo que dice lo mismo que él quisiera decir si usara las mismas palabras" (101).

---

(100) LEE IRVING y LEE LAURA - "Handling Barriers in Communication"-Harper and Brothers, Publishers-1a.Edic.-N.Y.-1957-Pág.44.
(101) LEE IRVING y LEE LAURA - Ob. cit. pág. 45.

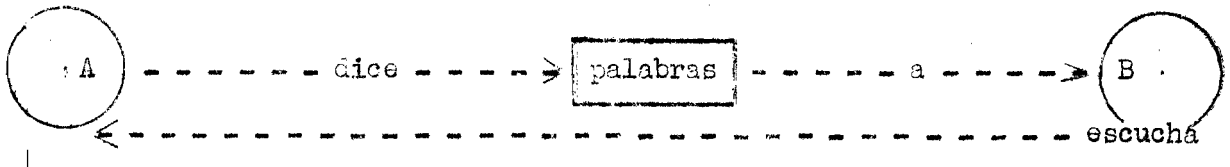
Esta forma de actuar supone que las palabras tienen significados fijos y que son usadas de la misma forma por todas las personas. En nuestra opinión, la interferencia mostrada en este esquema, se debe principalmente a la mala utilización de la intencionalidad, que en vez de tomar como objetos a la información del emisor y a la intencionalidad de éste y a la finalidad de su comunicación, sólo atiende al elemento más visible del proceso, (las palabras), con lo cual se pueden producir graves errores de interpretación.

Irving Lee en su libro "How to Talk with People" (102) menciona las experiencias que realizó en diversos grupos de trabajo, estudiando la dinámica de sus comunicaciones durante un período de alrededor de 10 años. De estas experiencias extrajo diversos principios inherentes a la forma en que se realiza una comunicación. De éstos, los dos primeros se relacionan directamente con el ejemplo anterior:

1) Se producen malos entendidos cuando una persona presume que su interlocutor usa las palabras exactamente igual que ella y,

2) Se origina un problema cuando alguien contradice a otro sin considerar de qué estaba hablando el primero.

Una forma más correcta de entablar la comunicación, sería la representada por el siguiente esquema:



En este caso, si las palabras no son claras para B, hará preguntas a A: "Qué quiere Vd. decir?" y, aún en el caso de que B las considere claras, deberá considerarlas dentro del propio contexto de A, tomándolas como simples

(102) LEE I. y LEE L. - Mencionado en Ob. cit. pág. 48.

representaciones de algo que éste quiere comunicar.

De esta forma, B podrá comprender el mensaje que A intenta comunicar y las palabras en lugar de interferir la comunicación serán el medio utilizado para comunicarse.

"Comprender significa, por lo tanto, pasar de una exteriorización del espíritu a su vivencia originaria, es decir, al conjunto de actos que producen o han producido bajo las formas más diversas: gesto, lenguaje, objetos de cultura, etc., la mencionada exteriorización."(103)

SELECCION DE DATOS

El número de detalles que puede mencionarse en un mensaje es infinito. Constantemente, al emitir información, seleccionamos algunos datos y omitimos otros. Utilizando la terminología empleada por Wendell, puede decirse que se"filtra" la información.

La empresa moderna no escapa a esta necesidad de síntesis y en toda comunicación descendente, ascendente o lateral, los datos componentes del mensaje deben ser seleccionados.

El siguiente ejemplo, mencionado por J. Perry, ilustra sobre el particular.

"Echemos una mirada a las formas de comunicación que hacen mover las ruedas de la industria. Supongamos que usted dirige una gran empresa, con 75.000 empleados, la cual funciona en diversas plantas y produce muchos renglones. Usted llega a su oficina y toma asiento detrás de su escritorio. Qué hace entonces?

"Sobre su mesa está el estado mensual de cuentas, un grueso fajo de papeles. Rara vez usted ve las realidades que hay detrás de todo ello. Usted no puede visitar cada planta todos los días o semanalmente; ni siquiera ha visitado nunca la planta situada más distante. En realidad es poca la información que usted puede obtener de primera mano. Todo lo que usted sabe acerca de su propia industria es aquello que los demás le comunican.

"En esta organización tan extensa, cuánta es la comunicación que tiene lugar diariamente? Imagine -si puede- la enorme cantidad de tarjetas de fichar, de órdenes de compra y de órdenes de venta, de petitorios, "memorandums",

---

(103) FERRATER MORA J. - "Diccionario de filosofía" - Ed.Sudamericana - 3a. Edición - Bs.As. - Año 1951 - (Artículo sobre comprensión).

informes, análisis, pronósticos de mercado, formularios de solicitud de empleo, de cartas, planos, vales de contaduría. Qué porcentaje de todas estas cosas puede usted leer personalmente?

"Los datos básicos acerca de su empresa son preparados por los oficinistas, cajeros, conductores, capataces, técnicos, recibidores, vendedores, inspectores. En cada uno de los cientos de departamentos, miles de datos originales son combinados, tabulados y resumidos.

"Pero usted tampoco ve estos resúmenes. Son más los que se recopilan, día a día, que los que usted puede leer en varios meses. Los resúmenes son posteriormente resumidos, una y otra vez.

"Los resúmenes finales pueden no llegar a usted sino después de varios días y mucho antes de que usted los examine ya se han tomado decisiones. Ellas no pueden esperar por usted. Se han enviado órdenes, se han adquirido provisiones. Se han contratado nuevos hombres y se ha ascendido a otros. Se han satisfecho los reclamos del sindicato. Cada decisión inicia, por supuesto, un nuevo ciclo de informaciones y resúmenes.

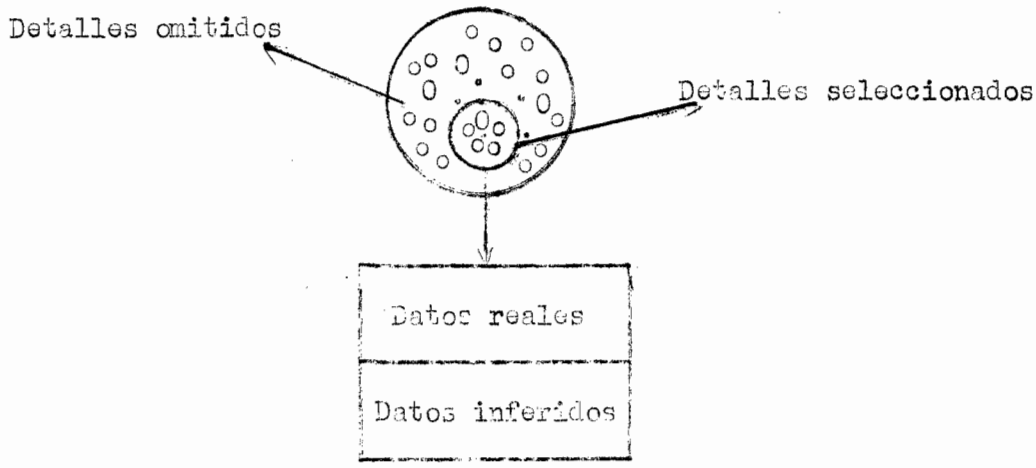
"A medida que los resúmenes son perfeccionados y vueltos a perfeccionar, ellos son leídos por los ejecutivos de niveles cada vez más elevados. Las decisiones llegan a tener más alcance. Asimismo, éstas son algo más que simples respuestas automáticas. Las líneas de conducta a seguir y los criterios aparecen ya en los niveles ejecutivos bastante inferiores.

"Lo que debe inquietar a usted es que los criterios se filtran también a través de la corriente de comunicación de abajo arriba. No es una mera rutina mecánica u oficinesca. La información es analizada, interpretada y seleccionada. Los hombres deciden qué es lo que quieren ver y saber los hombres de niveles más elevados. Y qué ocurre cuando esta información se aproxima a sus ayudantes principales: gerentes de planta, subdirectores generales, asesores legales, superintendentes? Cada uno de ellos está rodeado -al igual que usted- por un grupo de asistentes y jefes de departamento, a través de los cuales debe pasar la información. Hay demasiada información para que ellos puedan leerla toda, de manera que estos hombres integrantes del personal deciden qué es lo que han de examinar sus jefes" (104).

Este proceso de selección ha sido esquematizado por Irving Lee (105) de la siguiente manera:

---

(104) PERRY JOHN - Ob. cit. pág. 58/60
(105) LEE I. y LEE L. - Ob. cit. pág. 76.



La buena información no consiste en reunir detalles numerosos y preparar extensos informes sino en la precisión y objetividad que estarán relacionados directamente con la capacidad de selección.

Hay personas que seleccionan bien y personas que no saben seleccionar. En este último caso, por error, por ignorancia, por impulso de estados emotivos, por represiones conscientes o inconscientes pueden omitirse detalles importantes.

Entre las personas que no saben seleccionar están las que "quieren decirlo todo" y bloquean la comunicación con detalles sin importancia. En el otro extremo están los reticentes que seleccionan demasiado y empobrecen la información.

El esquema de Lee es general, faltan las variantes y, especialmente, las introducidas por el diálogo, donde una persona hábil puede, en cierto modo, dirigir y ordenar la selección de detalles de su interlocutor si éste no posee capacidad selectiva.

Comentan Gardner y Moore que la principal línea de comunicación en la empresa es la línea de autoridad, pero "esta línea no es el conducto de comunicación sencillo y directo que con frecuencia se supone. Su propia naturaleza, el hecho de ser un eslabonamiento de relaciones entre cargos de mando, implican ciertas peculiaridades que afectan la cualidad, la exactitud y la velocidad de

la transmisión. Realmente, gran parte del mecanismo de transmisión es tan difícil, que es raro que un superior que esté separado por varios peldaños del nivel de los trabajadores tenga un conocimiento exacto de lo que sucede en los talleres" (106).

La principal barrera que se interpone en la comunicación vertical, es el poder del superior acerca de reconocer méritos o reprender al subordinado. Este poder, generalmente influye en la conducta del subordinado, ya que su carrera en la empresa está supeditada en gran parte al concepto que sus superiores tengan de él.

Esta situación tiene gran influencia en la selección de datos al transmitir comunicación ascendente, por la tendencia a mostrar al superior aquella información favorable y tratar de ocultar aquello que ha sido hecho mal o que no se ha hecho.

Esta tendencia a seleccionar las "buenas noticias", influye en la velocidad de su transmisión, por el contrario, las "malas noticias" suelen encontrar resistencia para ser comunicadas.

En síntesis, cada nivel de la jerarquía tiende a seleccionar los datos a transmitir hacia arriba, adaptándolos al punto de vista del superior. Lógicamente esta afirmación teórica tiene una validez relativa en la vida real, pero la tendencia generalmente existe.

En la comunicación descendente, la selección de datos obedece a motivaciones distintas, siendo una de las principales, la que Cannell y Kahn (107) denominan "distancia psicológica" y que está dada por la tendencia del superior a subestimar la capacidad de comprensión del subordinado y por lo cual, cuando habla con una persona a la cual considera incapaz de comprender, tiende a retener

---

(106) GARDNER B. y MOORE D.- "Relaciones humanas en la empresa" - Edit. Rialp S.A. - 2a. Edición - Madrid - Año 1959 - Pág.123.

(107) DAVIS K. y SCOTT W. - "Readings in Human Relations" - McGraw-Hill - 1a. Edición - New York - Año 1959 - Pág. 338.

información, seleccionando aquellos datos que juzga fácilmente comprensibles. Si bien este proceso de selección de datos puede ser inevitable, también puede ocurrir que, al seleccionarlos incorrectamente el receptor no alcance a tener una visión completa del problema comunicado.

ESQUEMATIZACION DE LAS POSIBLES INTERFERENCIAS DE UN MENSAJE Y PARTICIPANTES DE LAS MISMAS

Hemos hablado de la comunicación y de algunos fenómenos de la misma, considerando solamente a los dos participantes principales: el emisor y el receptor. En este punto se incluyen a otras personas que pueden figurar en un proceso de comunicación y se explicará mediante un esquema en qué forma pueden distorsionar un mensaje.

Consideramos de gran importancia este punto, ya que suele ser frecuente la distorsión de una información por causas ajenas al emisor y receptor. Más aún, generalmente éstos ignoran el motivo o posibles causantes de la interferencia.

En el año 1956 el Research Institute of America (108) realizó una investigación para determinar quienes eran las personas que pueden interferir las comunicaciones en la empresa.

Para ello se investigaron cientos de casos de comunicaciones interferidas, preguntando en cada caso:

- Quién interrumpió la comunicación?
- Qué papel desempeñó esa persona?
- Qué cargo tenía?
- Cómo interfirió la comunicación?
- Cómo conoció el mensaje?

---

(108) INDUSTRIA - Revista para administradores de Plantas de la McGraw Hill - New York - Julio 1959.

El resultado de esta investigación indicó que, además del emisor y receptor había otras seis personas que podían afectar la comunicación:

1) La persona que debe retransmitir el mensaje

2) La persona que toma parte de su interpretación

3) La persona que se entera accidentalmente del mensaje

4) La persona que no debe conocer el mensaje

5) La persona sobre la cual trata el mensaje

6) Las personas que reciben copia del mensaje

Ejemplos

1) La persona que debe retransmitir el mensaje:

Un jefe informa a su ayudante acerca de las modificaciones que se ha resuelto introducir en un determinado artículo. El ayudante olvida este detalle al dar las instrucciones correspondientes y la producción se realiza en forma incorrecta.

2) La persona que toma parte en su interpretación:

Un supervisor recibe una orden de fabricación con algunas especificaciones no habituales que la tornan confusa. Su jefe se halla de licencia y no se atreve a consultar con el superior jerárquico correspondiente por temor a que lo considere incompetente. Por lo tanto, hace su propia interpretación del mensaje e informa equivocadamente al personal.

3) La persona que se entera accidentalmente del mensaje

La secretaria de un ejecutivo se halla dactilografiando un informe confidencial. Entra a su oficina una compañera y alcanza a leer parte del informe, obteniendo una noción acerca de su contenido. Si esta persona comenta acerca de lo que ha leído, y posiblemente interpretado mal, es muy posible que el mensaje sea interferido por un rumor antes de llegar al destinatario.

4) La persona que no debe conocer el mensaje:

Si un departamento de compras recibe cotizaciones escritas de sus proveedores, es evidente que éstos no deben conocer las cotizaciones de la competencia, pues en este caso podrían ajustar sus precios al deaquélla en perjuicio de la empresa, Si un empleado proporciona esa información, el consiguiente mensaje con la cotización respectiva habrá sido interferido por el conocimiento de datos que el proveedor no debía conocer.(Hacemos la aclaración : en ciertos casos puede y debe darse esa información).

5) La persona sobre la cual trata el mensaje

En un informe de Auditoría Interna a la Dirección, se trataba acerca de las diferencias investigadas en un depósito de mercaderías y se mencionaba al jefe del mismo como persona poco adecuada para un cargo de esa responsabilidad. Por equivocación de un empleado de la auditoría se remitió copia del informe a esta persona, con el resultado de que la misma presentó en forma inmediata su renuncia, perdiendo la empresa, de esta forma, a un colaborador antiguo y de gran honestidad.

6) Las personas que reciben copia del mensaje

Hay ciertos mensajes cuyo contenido afecta de manera indirecta a determinadas personas y a las cuales se debe mantener informadas enviándoles copia de los mismos.

A consecuencia de un principio de incendio se decidió tomar urgentemente un inventario para apreciar los daños y reclamar al asegurador. Para ello se decidió pedir colaboración voluntaria y trabajar un día feriado. El responsable del inventario envió copia de la resolución a los diversos departamentos interesados, pero omitió pasar una al gerente de personal. Este, como consecuencia de la omisión, se opuso al trabajo alegando diversos inconvenientes que, en el caso de haber sido informado oportunamente, posiblemente hubiera podido solucionar.

En el siguiente esquema figuran el receptor y emisor en comunicación a través de un mensaje que aparece distorsionado por las seis personas citadas anteriormente como posibles causantes de interferencias.

El conocimiento que los comunicantes tengan acerca de estas posibilidades de interferencia que pueden anular o modificar el sentido de su mensaje, será de gran importancia para prever dichos obstáculos. (Ver figura 6)

CAPITULO IX

EL RUMOR

En el capítulo anterior nos hemos referido a algunos ejemplos de interferencia en las comunicaciones. En éste, hablaremos especialmente acerca del rumor, por considerar que es uno de los fenómenos más peligrosos para la empresa. Un rumor no solamente puede provocar inseguridad entre los trabajadores, sino que llega a ocasionar daños irreparables, como cuando sus consecuencias se exteriorizan en una huelga o actos de sabotaje.

"Cuando una falsa información llega a un vasto auditorio y circula de persona a persona sin que se manifieste una prueba segura, podemos llamar a este fenómeno un rumor. En momentos de crisis sociales los rumores pueden llegar a ser un peligro para la comunidad al sembrar la alarma o al expandir una esperanza inútilmente. Los grupos subversivos pueden aún utilizarlos deliberadamente para promover la hostilidad y las escisiones. La mayoría de los rumores reflejan las razones por las cuales las personas los lanzan. El escándalo atrae los móviles sexuales, la calumnia satisface la antipatía de alguna persona o grupo, los sueños prosperan donde hay esperanzas y deseo" (109).

MOTIVOS PRINCIPALES

En nuestra opinión el rumor más que una interferencia en la comunicación es la consecuencia de interferencias que bloquean la información y la distorsionan o la anulan.

Comenta el Dr. Jasminoy que, "más que tratar de puntualizar los fines u objetivos de los sistemas de comunicaciones, bastaría para aclarar su conveniencia el analizar cuáles son las consecuencias de la falta total de información o de la carencia de información oportuna y adecuada. Y así encontraríamos que la mayoría de las veces la gente habla y actúa por referencias de terceros o por noticias inconexas o imprecisas. Todo ello, a la larga, va sedimentando y creando una actitud hacia la empresa, injustificada por su origen y desacertada por su proyección en el presente y en el futuro de las relaciones entre el sector de la Dirección y los trabajadores. Es así que muchas ideas negativas, resoluciones precipitadas, actitudes ilógicas, roces entre supervisión y trabajadores, ocurren por falta de información" (110)

---

(109) MILLER GEORGE A. - Ob.cit. pág. 365.

(110) JASMINOY HECTOR - "Las comunicaciones con el personal de las empresas" - Selección Contable - Agosto 1957 - pág. 18.

La comunicación es un proceso continuo y su medio no es únicamente la palabra o la expresión, sino también el silencio que, en algunas ocasiones, puede tener la elocuencia que ninguna palabra podría dar.

Piénsese en la importancia que puede tener el silencio de la dirección ante una petición de los trabajadores, relacionada con una situación en la que éstos creen estar asistidos por el derecho. Qué otra respuesta, además del silencio, podría dar la certidumbre de indiferencia y menosprecio de la dirección por el problema?

Ninguna de las fases de la comunicación puede ser aislada y el proceso de comunicar se realizará sobre marcos de referencias compuestos por experiencias vividas y actitudes existentes. La interpretación es solamente una de las fases de este proceso. La dirección de la empresa podrá preferir no dar explicación de sus actos o restringir al máximo toda información, pero no podrá impedir que su personal interprete estas actitudes a su manera y no de la forma lógica que la dirección imagina que debería hacerlo.

Este problema es particularmente importante en todos aquellos actos que motiven cambios en la práctica habitual, ya que la modificación no explicada de normas usuales dará lugar a que la empresa se transforme en un verdadero circuito cerrado de transmisión de rumores, tan pronto se haga el anuncio.

El motivo principal que origina un rumor es la confusión. Ante una situación confusa acerca de la cual no hay información clara y oportuna, el rumor se convierte en un método de comunicación a través del cual se difunden por la empresa las suposiciones, las previsiones y predicciones, el escándalo y algo de verdad también. Esta difusión de información, generalmente mal entendida y peor transmitida, se presta a la exageración y la mentira y, frecuentemente, tiene como resultado que el mensaje no tenga ninguna semejanza con el hecho que originó el rumor.

Para ilustrar un motivo posible de rumor, citaremos un ejemplo de John Perry:

"Durante las negociaciones del convenio, una planta industrial se disponía a enviar a un taller de labrado y troquelado una cantidad de herramientas para que fueran modificadas. Un hombre de la oficina de personal apremió al director general para que éste explicase al sindicato lo que ocurría.

"No! manifestó el director. Acaso tengo yo que darles una explicación cada vez que hago algo?

"La pregunta no exige respuesta. Por supuesto que él no tiene que dar explicaciones. Pero el sindicato es igualmente libre de sacar la conclusión de que las herramientas pueden ser enviadas fuera de la planta para que la producción continúe en otra parte en caso de huelga. El sindicato puede inmediatamente declarar una huelga, antes de que las matrices sean enviadas" (111).

En este ejemplo, vemos que el motivo posible de un rumor es el silencio, o sea la falta de información oficial acerca de un cambio efectuado en momento inoportuno. En ausencia de esta información oficial, las suposiciones hechas entre los trabajadores con sus vecinos, dirigentes del sindicato, amigos, etc. dará lugar a un rumor que podría haber sido evitado con una información precisa y rápida.

LA CIRCULACION DEL RUMOR

El proceso de comunicación de rumores se basa en la repetición de reproducciones sucesivas de un mensaje original que tiene la principal característica de traer aparejadas en cada repetición nuevas posibilidades de error. Esta probabilidad es la causa misma del rumor y ella será tanto más elevada, cuanto más imprecisas sean las referencias de los signos del mensaje original y por lo tanto, más se presten a la imaginación y habilidad creadora de los sucesivos emisores.

Allport y Postman (1947) han recurrido a un procedimiento experimental para estudiar las sucesivas deformaciones de un mensaje sobre la cadena de

---

(111) PERRY JOHN - Ob. cit. pág. 57.

rumores. Para ello se elige un grupo de 6 ó 7 personas y se les pide que entren separadamente en una habitación, donde deben escuchar cuidadosamente lo que se les dice y luego repetirlo lo más exactamente posible. Al primer sujeto se le muestra un dibujo y se le pide que lo describa señalando 20 detalles principales. Los restantes miembros del grupo son llamados uno tras otro y colocados de forma que no puedan ver el dibujo. El primer sujeto, que ha visto el dibujo, lo describe al segundo, éste al tercero y así, sucesivamente, la descripción pasa varias etapas.

Examinemos las reproducciones siguientes:

Descripción de la imagen:

"Es la imagen de un subterráneo elevado parado en Dyckman Street. Evidentemente es una línea importante. Se ve en el interior del compartimiento a cinco personas sentadas y dos de pie. Sobre los vidrios se ven los reclames habituales. Se trata de fumar cierta marca de cigarrillos en uno, en otro del slogan de un jabón, otro a propósito de un campo de vacaciones, otro es un slogan político en favor de un cierto McGinnis para las elecciones municipales. Se ve un hombre sentado con un sombrero y un diario. Es un hombre rollizo, sumergido en su diario. Cerca de él hay una mujer con una bolsa de provisiones en el brazo derecho, anteojos y sombrero anticuado. Luego hay un espacio vacío y delante de él se encuentra un negro de pié en traje azul, con un sombrero de fieltro aplastado, una corbata llamativa, que habla a un trabajador de la defensa pasiva que tiene una vestimenta gastada: mono (de trabajo), botas, camiseta sin mangas y gorra. Tiene un taladro en la mano izquierda y discute con el negro. La persona sentada después es una mujer con un bebito en los brazos. Observa a los dos hombres que discuten. Está vestida en forma común y tiene cabello largo. Un rabino leyendo un libro, que tiene un sombrero gastado y sobretodo está sentado cerca de ella. Tiene un sobretodo largo a la moda antigua. Al lado de él se halla sentado un hombre grueso, profundamente dormido, con las manos cruzadas.

"Primera repetición:

"Imagen de un subterráneo, parado en Dyckman Street. Representa el interior del compartimiento, con cinco personas, más o menos sentadas y dos de pie. Hay los reclames habituales; uno de cigarrillos, uno de un candidato político McGinnis. Las personas sentadas son un hombre grueso sumergido en su diario, cerca de él una mujer, luego un asiento vacío, luego un negro en traje azul discutiendo con un obrero de la defensa pasiva que tiene un taladro. Se diría que se trata de una discusión seria. Luego una mujer con un bebe en los brazos, luego un hombre que parece ser un rabino, un hombre grueso dormido. Los dos hombres están parados, una mujer gruesa vigila a los dos hombres parados.

"Segunda repetición:

"La escena transcurre en un subterráneo en Dyckman Street. Es el interior de un compartimiento con cinco personas sentadas y dos paradas. Hay los reclames habituales, uno de cigarrillos otro para un candidato político llamado McGinnis. La gente sentada incluía un hombre, muy interesado en su diario, una mujer, luego un espacio vacío, luego un negro y un trabajador de la defensa pasiva. El negro lleva un traje azul y uno de los dos tiene un taladro. Tienen una discusión grave. Luego hay una mujer y un niño y otro hombre.

"Tercera repetición:

"Es una escena en el interior del subterráneo a Dyckman Street. Hay siete personas en el compartimiento, cinco sentadas y dos paradas. Entre los reclames hay uno para un candidato político que se llama McGinnis. Las personas paradas son un hombre gordo y una mujer con un bebe. Sentados hay dos hombres, luego un espacio, luego una mujer y dos obreros de la defensa discutiendo. Uno de ellos es negro, con un traje azul. Tiene un taladro en la mano. La discusión debe ser viva.

"Cuarta repetición:

"La escena transcurre en el subterráneo. Cinco personas están sentadas y dos paradas. Hay reclames y carteles en lo alto del compartimiento. Uno es en favor de McGinnis con vistas a la candidatura a diputados. Hay un hombre y una mujer sentados y dos obreros de la defensa pasiva. Uno de ellos es un negro en traje azul enarbolando un taladro. Una mujer está parada con un niño en los brazos. Hay un hombre gordo parado.

"Quinta repetición:

"La escena transcurre en un compartimiento del subterráneo con cinco personas sentadas y dos de pié. En el compartimiento hay reclames; uno para McGinnis. Adelante, en el compartimiento hay un hombre una mujer y dos obreros de la defensa pasiva, uno es un negro con un taladro que enarbola con furia. Una persona está de pié, una mujer tiene un bebe. El hombre de pié es un hombre grueso.

"Sexta repetición:

"Es la descripción tipo de una escena en el subterráneo. En la imagen tres personas están de pie. El subterráneo tiene los signos particulares habituales. Hay reclames, uno sobre McGinnis para el Congreso. Un hombre y una mujer están sentados. Dos hombres más, uno de los cuales es negro discuten furiosamente sobre las elecciones. El negro enarbola un taladro. En otro rincón hay una mujer de pié teniendo un bebe" (112).

---

(112) MILLER GEORGE - Ob. cit. pág. 367.

En este ejemplo puede verse claramente la distorsión que sufre el mensaje original en las reproducciones sucesivas.

Nótese por ejemplo, que el taladro pasa de manos del blanco al negro y cómo lo que originalmente podía ser una discusión amistosa se transforma en una furiosa discusión política. La mujer sentada con una criatura en brazos está al poco tiempo de pie. El número de personas varía y McGinnis de la candidatura al Municipio pasa a ser candidato al Congreso, en tanto que los demás carteles desaparecen.

En estos pequeños grupos de laboratorio es sencillo observar la circulación de un rumor y saber "quién los transmite", "quién lo oye", pero en la vida real de la empresa es muy difícil seguir la propagación del rumor, lo cual facilita la acción de todos aquéllos que, por razones personales y generalmente egoístas, promueven intencionalmente la distorsión de la información utilizando el rumor para intercalar mensajes que luego serán recogidos y retransmitidos.

Festinger y Cartwright en 1948, interrogaron a todos los miembros de una empresa seis meses después de haberse lanzado un rumor, preguntando a cada uno si había oído un mensaje determinado, de quién, a quién había hecho partícipe y el tiempo y lugar de esta comunicación. No hubo dificultad en conocer si cada miembro había tenido conocimiento del mensaje o no, ya que lo habían oído lo recordaban bien, pero las respuestas a los demás interrogantes eran imprecisas y confusas.

Posteriormente, éstos y otros investigadores, entre ellos Schachter, redujeron el tiempo entre el lanzamiento del rumor y el interrogatorio, llegando a efectuarlo entre las 24 y 48 horas después de iniciado el rumor. Aún después de intervalos tan cortos, tampoco se sabía exactamente dónde se había escuchado el rumor, quién lo había dicho y a quién se le había comentado, siendo general

la impresión de que, si bien las personas recordaban el contenido del mensaje no prestaban mayor atención a las fuentes y circunstancias en que se realizaba la comunicación.

En nuestra opinión, de estas características del rumor se distingue claramente una de sus condiciones más negativas para la empresa: el anonimato del emisor. Decimos negativa por cuanto al no sentirse responsable el emisor acerca de la información que comunica, el rumor se presta fácilmente a ser utilizado como un método de difundir intencionalmente información falsa que puede afectar gravemente la vida económica de la empresa.

En síntesis, frente al rumor existen dos imposibilidades:

1) Identificar al emisor o los emisores;

2) Por lo tanto, la de obtener información secundaria. Es imposible preguntar "qué quiere Vd. decir?"; es posible preguntar "Cómo lo sabe Vd?", pero frente a esta interrogación la respuesta suele ser casi tan confusa como el rumor mismo. Generalmente es: "Se dice", o "me lo dijeron".

CARACTERISTICAS DEL RUMOR

Pueden distinguirse tres tipos de deformación del mensaje ocasionados por el rumor:

a) La nivelación que se produce cuando las repeticiones sucesivas omiten detalles y acortan el mensaje haciéndolo más sencillo y fácil de recordar.

b) La acentuación, cuando un detalle que se conserva de la información original gana en fuerza e importancia.

c) La asimilación se produce cuando los deseos, experiencias y gustos particulares de cada sujeto influyen en la interpretación de lo que oyó.

Estos tres factores juegan en cada etapa del rumor entre el emisor y receptor respectivos, introduciendo la probabilidad de error a que ya nos hemos referido.

Los estudios realizados para conocer como comienzan los rumores y por qué se difunden han localizado ciertas características concurrentes.

Para que una falsa información llegue a un vasto auditorio y circule de persona a persona, debe reunir, como mínimo, las siguientes características:

1) El mensaje debe interesar al emisor;

2) El mensaje debe interesar al receptor;

3) No debe existir una forma fácil de conocer la verdad de los hechos;

4) Debe existir imposibilidad de preguntar en el lugar donde los hechos son efectivamente conocidos.

"Cuando los asuntos que atañen a la vida de los trabajadores son relatados de un modo ambiguo o provienen de fuentes diferentes, o la noticia es retenida habitualmente hasta último momento, la atmósfera que así se crea conduce a esfuerzos sin fin por parte de los trabajadores para componer una versión plausible de lo que está ocurriendo o de lo que probablemente va a ocurrir. Sus materiales son los trozos de conversación, cualquiera sea su fuente" (113).

Cuando se dan estas características referentes a una situación determinada, la "grapevine" constituirá el canal informal de difusión del rumor que dará cauce a ciertas necesidades interiores de los trabajadores, referentes a la necesidad de rebajar tensiones, ya sean de esperanza o de temor y, al mismo tiempo, a la necesidad de planear el futuro tratando de explicarse lo que probablemente ocurrirá.

COMO ACALLAR RUMORES

En este punto hemos de guiarnos por la experiencia de Robert Newcomb y Marg Sammons, obtenida a través de 25 años de trabajo en Estados Unidos como

---

(113) MARROW ALFRED J. - "Making Management Human" - McGraw-Hill Company Inc. - 1a. Edición - New York - Año 1957 - Pág. 156.

Asesores en Administración y en Comunicación con los Empleados.

Dicen estos autores que incluso con un buen programa de comunicaciones, hay frecuentes rumores que asoman la cabeza y que muy pronto son arrastrados por la "grapevine" que los hace circular.

Para corregir los que son evidentemente falsos, algunas empresas han instalado buzones de rumores, dando la oportunidad al personal de escribir "lo que han oído" en una hoja de papel. Periódicamente se abre el buzón y los funcionarios de la empresa presentan los hechos ciertos en reuniones de grupo a fin de aclarar la información deformada que proporcionan los rumores.

Como muestra típica de los rumores contestados en una empresa durante la conversión de ciertos equipos a la electrónica, que justamente tuvo lugar durante la crisis de los negocios experimentada en 1958, Newcomb y Sammons citan el siguiente ejemplo:

"RUMOR: Un gran número de empleados, quizá hasta quinientos, serán despedidos en un futuro inmediato.

"Hechos: En primer lugar, este rumor carece totalmente de bases de hecho: Aunque durante el año pasado el país ha estado experimentando una tendencia de descenso económico y muchas organizaciones han considerado necesario reducir su cuerpo de empleados, la MUTUAL y la UNITED (las compañías asociadas) han seguido progresando. En el curso de los primeros seis meses de este año, hemos establecido una nueva marca en primas cobradas. (Y se daban las cifras para demostrar el crecimiento...)

"Así pues, los negocios durante el primer medio año han sido buenos y hay motivos para creer que todavía serán mejores durante el segundo semestre. Parece ser que ya hemos salido de la reciente crisis.

"Por cuanto se refiere al número de empleados, el total de los mismos en la nómina de sueldos de la oficina matriz es actualmente de 3.271 en lugar de 3.242 que figuraban el año pasado en esta época.

"En los últimos tres años se ha reajustado a más de doscientas personas y, en muchos casos, se les ha ascendido debido a nuestro cambio a métodos electrónicos. En muchos casos ha habido personas trasladadas a empleos creados debido a la introducción de los procedimientos electrónicos y, en otros, han pasado a ocupar vacantes de las que se producen naturalmente, pero en ningún caso se ha despedido a ningún empleado debido al cambio antes dicho, ni tampoco por la crisis económica.

"Los negocios marchan bien. Nuestro cambio a los sistemas electrónicos no ha planteado problemas insolubles. No hay francamente motivo alguno por el cual nosotros no podamos enfrentarnos confiadamente al resto de 1958 y a todo el futuro." (114)

---

(114) NEWCOMB R. y SAMMONS M. - Ob. cit. pág. 163.

Si estas empresas no hubiesen llevado a cabo un plan de información preparado cuidadosamente e iniciado con anticipación suficiente, ninguna "propaganda" hubiese servido para disminuir los efectos de la automatización en la moral de sus empleados.

"Pero la dirección se percató de que los temores ante la automatización no son más que el temor básico del hombre ante lo desconocido. Por eso, desde el comienzo mismo, se mantuvo informados a todos los empleados acerca de lo que las compañías estaban haciendo exactamente, por qué lo hacían y cuáles habrían de ser los efectos finales" (115).

La campaña de información efectuada por estas empresas para informar al personal acerca de los cambios que se producirían, encierra una valiosa experiencia que consideramos interesante citar.

En el año 1954 las compañías de seguros "Mutual" y "United" de Omaha, efectuaron ampliaciones de importancia en los edificios, destinadas a quintuplicar el espacio que tenían disponible. Pero, cuando la ampliación estuvo terminada, las dos empresas asociadas habían crecido con tanta rapidez que necesitaban aún más espacio para acomodarse.

Un segundo problema que se venía advirtiendo era el referente al tiempo. Mensualmente se enviaban a los clientes cientos de miles de avisos de vencimientos de primas y, dado el volumen siempre creciente de los negocios, el lapso entre la preparación del aviso y la fecha del vencimiento era cada vez mayor. Por otra parte también aumentaban muy aprisa los gastos de confección de estos vencimientos, gastos que no podían ser pasados por alto.

Se estudió detenidamente el problema y se llegó a una solución que eliminaba todos estos inconvenientes: la automatización.

---

(115) NEWCOMB R. y SAMMONS M.- Ob. cit. pág. 164.

Una vez encontrada la solución, se estudió la forma de darla a conocer al personal, reconociéndose que, en primer lugar, se trataba de un problema de educación, o sea, desvanecer el temor a los despidos y demostrar que la automatización se hacía necesaria si las empresas habían de seguir creciendo rápidamente.

Para informar al personal que se componía de más de 3.000 personas, se utilizaron diversos medios de comunicación. De ellos, tres existían y eran: la revista mensual para empleados titulada "Criss Cross Currents", un periódico mural ubicado estratégicamente "The Sounding Board" y un informe anual para empleados. A éstos se agregaron reuniones informativas y un folleto acerca de materias electrónicas.

Un punto importante que fué muy tenido en cuenta fué la oportunidad en que debe difundirse la información. En este caso, la automatización fué mencionada oficialmente dos años y medio antes de que apareciese cualquier indicio material de que las empresas iban a automatizarse. En 1954 se dijo que se estaba estudiando la idea y, recién en 1957, llegó la calculadora I.B.M. 705.

Durante este período se difundió información para desvanecer los temores que siempre surgen en la mente de los empleados, cuando hay cambios a punto de producirse y, que en caso de no ser comunicados eficazmente dan lugar a los rumores. Se reconoció que los empleados tienen temor a perder el empleo, a que se les asignen nuevas labores y a su posible falta de capacidad para ejecutarlas. Un artículo aparecido en "Criss Cross Currents" y que llevó el título "La electrónica puede ser el mejor amigo de las muchachas" (debe tenerse presente que el 70% del personal era femenino) anunció que se había nombrado una comisión para estudiar la aplicación de los procedimientos electrónicos. Posteriormente, se convino que el lema de toda la campaña sería el título de este artículo.

En el transcurso de esta campaña se debió luchar contra el rumor popular que ya había tomado la palabra "automatización" dándole diversos significados, antes de que las empresas hubieran pensado en llevarla a cabo.

La mayor parte de los años 1955 y 1956 fué un período de preparación para el día en que llegara la I.B.M. 705 y comenzara a tener lugar la verdadera conversión a procedimientos electrónicos.

En agosto de 1956 apareció un artículo titulado "La Ventaja es Toda de Ustedes", en el que se daba un resumen completo de todos los dispositivos de adiestramiento a disposición de los empleados interesados en mejorarse. Señalaba que los cursos y clases ayudarían a los empleados a prepararse para nuevas carreras.

En enero de 1957 "Currents" publicó una fotografía de un electricista desenrollando un cable y un artículo publicado "Está Ya en Camino". En él se decía: "Este cambio a una máquina electrónica para tratamiento de datos tendrá múltiples resultados de importancia para las 3.024 personas que trabajan en estas oficinas. Uno de ellos es el hecho de que se eliminará mucho trabajo rutinario, haciendo posible que se ofrezcan empleos más interesantes."

En otros artículos se comentaba: "El beneficio para las compañías, en su calidad de organizaciones de negocios es incomensurable... Lo que tenemos que recordar es que nuestra máquina no hace más de lo que se dice. Y se necesitan personas para que se lo digan..."

"... La 705 no está aquí para substituir a personas sino para sustituir labores. Algunas de ellas pueden hacerse a máquina y otras no. A estas últimas, a las que exigen una personalidad humana, juicio y talento creador, es adonde habrán de ir los empleados que están siendo cambiados de puesto".

Poco después de terminada la instalación, se explicó el funcionamiento de la 705 en términos sencillos, editando para ello un folleto que se repartió entre el personal. En este folleto se hacía hincapié en la necesidad de una máquina semejante y se recordaba a los empleados que la 705 "no sustituye personas sino labores".

En Diciembre de 1959, otro artículo explicó que la rapidez es hoy un arma para sobrevivir en los negocios. El artículo mostraba cómo la electrónica permitía que las empresas ofreciesen una nueva póliza revolucionaria que no hubiese sido posible sin la automatización.

Señalan Newcomb y Sammons que la indicación más marcada de que este programa de comunicaciones tuvo éxito la constituyó el hecho de que toda la conversión llegó a terminarse sin incidente alguno. Los problemas de personal que surgieron fueron, por regla general, de tipo mínimo y limitado a determinadas personas. Aunque hubo que reacomodar a más de 2.000 empleados nunca hubo ninguna resistencia seria a los cambios. Y debido a las políticas favorables en materia de personal, no hubo problemas de importancia. La "Mutual" y la "United" tenían un buen caso para comunicar y la dirección no titubeó en comunicarlo.

C A P I T U L O X

CONCLUSIONES

Continuando el orden metodológico establecido, se detallan las conclusiones de la investigación que, en lo posible, procuran seguir el desarrollo del trabajo.

Estas conclusiones persiguen una finalidad práctica y es nuestro deseo que las mismas puedan ser de alguna utilidad a quienes se desempeñan en Relaciones Humanas en la industria y, especialmente, en comunicaciones.

No obstante ello, hemos tratado de no descuidar el aspecto teórico,ya que nuestra tarea ha estado regida por la idea de que sólo una teoría amplia y lógicamente estructurada puede permitir el descubrimiento de fenómenos o relaciones entre fenómenos, que escaparían al simple análisis empírico.

- La comunicación es el proceso a través del cual las relaciones entre los individuos se desarrollan o se frustran, crecen o decrecen y la misma tiene más posibilidad de éxito cuando se realiza como un proceso cooperativo entre emisor y receptor, reconociéndose que la necesidad de cooperación es mutua.

- El estudio de las comunicaciones en la empresa ha insistido principalmente en lo referente a medios de comunicación, originando este enfoque parcial del problema la confusión existente en la actualidad, que consiste en pensar que la adopción de buenos medios de comunicación aseguran buenas comunicaciones. Por el contrario, la verdadera problemática de las comunicaciones se produce con el alejamiento y despersonalización de la dirección que ocasiona la desaparición del trato directo entre los niveles más alejados, siendo reemplazado con diversos medios de comunicación que, en última instancia, informan, pero dejan poca oportunidad a la necesidad humana de entenderse.

- Una información es siempre emitida y recibida en un marco de referencia determinado, constituyendo una de las principales dificultades de las comunicaciones la disimetría de los marcos de referencia de emisor y receptor, ya que el mensaje transmitido tomará significados distintos según el marco de referencia en el cual es recibido.
La existencia de un solo marco de referencia para emisor y rec tor facilita la comunicación consistiendo una de las principales tareas de los comunicantes conocer los respectivos marcos de referencia y en caso de que los mismos no sean comunes tratar de establecerlo a medida que el proceso se desarrolla. Una forma de lograrlo es que el emisor ajuste su mensaje a la forma en que supone lo recibirá el receptor de acuerdo con su marco de referencia. Para ello deberá

verificar el efecto que su mensaje produce sobre el receptor y reajustarlo en caso necesario. Este procedimiento, supone el uso de la información secundaria.

- Frente a una comunicación, debe conocerse si el mensaje proviene del emisor originario, o bien si es una retransmisión (información de 1a, 2a, 3a mano etc.). Ello permitirá conocer la posibilidad de distorsión que puede haber sufrido la información original (Ejemplo: el rumor).

- Es conveniente que tanto el emisor como el receptor sean observadores de la comunicación. Vale decir, que tengan conocimiento de todos los elementos que intervienen en el proceso de comunicación y que dirijan su intencionalidad hacia los mismos, no conformándose con el mero hecho de emitir o recibir signos desatendiendo otros factores que pueden deformar el significado de la información.

  En ciertos procesos de comunicación (conferencias, mesas redondas, etc.) es beneficiosa la presencia de un observador adiestrado, que sin intervenir en la reunión aprecie las posibles interferencias ocurridas a efectos de impedirlas en lo sucesivo.

- La importancia del significado transmitido es vital y su falta de comprensión origina frecuentemente conflictos en las relaciones laborales, con sus consecuencias negativas para la eficiencia industrial.

  De la fidelidad con que los signos emitidos se transmitan al receptor y sean recibidos e interpretados por éste, depende que el emisor logre transmitir el verdadero significado que quiso dar a su mensaje, ya que en la comunicación lo importante es percibir el verdadero sentido del signo, es decir, lo que realmente quiso significar el emisor con el mismo.

- Todo mensaje además de su contenido lógico tiene un aspecto irracional, que es materia de interpretación tan importante y necesaria como aquél. Este problema de la significación es una cuestión abstracta estudiada por la semántica y al mismo tiempo un problema real que en la empresa se presenta diariamente. Ello implica la necesidad de su estudio para una mejor comprensión del significado general.

  El análisis de los distintos grados de interpretación del significado de un mensaje puede ir desde la capa superficial, el mero conocer el signo sin captar su significado, hasta el conocimiento de las finalidades perseguidas por el emisor y aún a rasgos de carácter o elementos significativos que no estaban en su intención al transmitir.

- El lenguaje tiene valor como medio de comunicación propicio para entablar el entendimiento, sólo cuando las personas que se comunican tienen conceptos similares acerca de los significados a los cuales se refiere el lenguaje utilizado.

- Todo mensaje puede ser emitido de diversas maneras según las personas, el momento y las circunstancias en que se realice la comunicación, constituyendo la selección de palabras que efectúe el emisor una pequeña parte de los signos que podrían haber constituído el mensaje emitido. Al entablarse comunicación entre personas que filtran solamente aquellas cosas que tienen una significación personal para ellas, o que filtran con distintos criterios los datos posibles, es

frecuente que la información se distorsione.

- La contabilidad es uno de los conjuntos de información más importantes de la empresa y los datos tomados de la misma deben ser retransmitidos en un lenguaje adecuado a los conocimientos técnicos y necesidades del receptor. La falta de flexibilidad en el lenguaje de muchos informes contables, suele reducir considerablemente el beneficio de la información.

- La acción debe ratificar el significado del mensaje expresado, ya que en caso contrario, la comunicación puede verse interferida por la contradicción. (Ejemplo: no adquirir instalaciones de lujo para el directorio si se ha programado un plan de reducción de gastos y se ha pedido la colaboración del personal).

- Debe estudiarse la forma de poder expresar con claridad lo que se piensa, a fin de evitar errores en la interpretación del significado.

  A título de ejemplo se enuncian las siguientes normas:

  a) Determinar claramente el contenido del mensaje a comunicar.
  b) Seleccionar los datos en forma objetiva y dar a esa selección la importancia que tiene para comprender el significado del mensaje.
  c) Adaptar el lenguaje al ámbito peculiar de significación del receptor.
  d) Abreviar el mensaje evitando palabras innecesarias que faciliten la incomprensión de la información.
  e) Ser concreto y en lo posible no utilizar términos abstractos a los que se les pueda dar múltiples significados.
  f) Saber escuchar. Es uno de los requisitos más importantes para comprender el verdadero significado del mensaje.
  g) Reconocer el papel que los sentimientos propios y ajenos pueden desempeñar en la comunicación.

- Toda comunicación debe ser autenticada. Ello quiere decir que el receptor conozca que el mensaje recibido proviene de un emisor autorizado.

A efectos de que los integrantes de la organización sepan a quién deben emitir información y de quién deben recibirla, es necesario que los organigramas estén actualizados y que proporcionen a cada individuo su canal formal de comunicación.

La influencia de una línea jerárquica bien definida facilita las relaciones formales entre jefes y subordinados, posibilitando un adecuado canal de comunicaciones a través de los distintos niveles.

- El canal de comunicación debe ser lo más directo y corto posible a fin de evitar retransmisiones innecesarias de la información, que aparejan el riesgo de distorsión del significado originario al mismo tiempo que ocasionan demoras en la comunicación.

- Las autoridades emanadas de la organización formal deben dar las normas a seguir, pero también deben posibilitar la flexibilidad de su interpretación para adecuarlas a lo inesperado. Esta flexibilidad permitirá disminuir el número de mensajes intercambiados por consultas referentes a asuntos que no se encuentran claramente especificados en dichas normas.

- En la comunicación formal el mensaje recorre el canal completo de comunicación, pasando por todos los niveles de la línea de autoridad hasta llegar al receptor correspondiente.

- A fin de agilizar la red de comunicaciones formales (según lo visto en el punto anterior) es conveniente estimular las relaciones entre niveles, debiendo reunir esta comunicación, a los efectos de que el principio jerárquico quede salvaguardado las siguientes condiciones:
  a) Los niveles superiores deben autorizar estas relaciones directas;
  b) De las mismas debe surgir un entendimiento, de lo contrario se debe recurrir a la línea jerárquica;
  c) Los niveles superiores (hasta llegar a la autoridad común) deben tener conocimiento de lo que se ha resuelto.

- Es importante comprender que sin la ayuda de la organización informal, la organización formal de la empresa frecuentemente sería ineficaz. La opinión, aún frecuente, de que todo grupo espontáneo es necesariamente subversivo y que su actividad redunda directa o indirectamente en perjuicio de la empresa, debe ser superada, siendo conveniente tratar de integrar esos grupos sin pretender destruirlos.

- Es conveniente basarse en métodos científicos (psicológicos, sociológicos, etc.) para tomar decisiones referentes a la promoción de una persona a puestos superiores, ya que dicha investigación brinda la posibilidad de conocer el verdadero dirigente, posibilitando el acercamiento del jefe de la organización formal con el líder del grupo informal, o eventualmente, la unión de ambos en una sola persona.

- El papel que desempeña el supervisor de primera línea como fuente retransmisora de información, hacia arriba y hacia abajo, es de vital importancia, ya que si bien es cierto que la comunicación vertical suele tropezar en todos los niveles con dificultades que entorpecen la correcta interpretación de los mensajes transmitidos, es en la relación del último nivel jerárquico con la masa de trabajadores, donde se canaliza necesariamente la mayor parte de las decisiones tomadas en los niveles superiores que afectan a los obreros y empleados. Al mismo tiempo, como último eslabón de la cadena de mando, deberá retransmitir a sus superiores toda aquella información que el trato diario y el contacto personal con los trabajadores le permita conocer y que bien comunicada, logrará establecer un mejor entendimiento entre éstos y la dirección de alto nivel.

  Este supervisor ocupa una posición favorable en la red de comunicaciones para:
  a) transmitir a los empleados y obreros las actividades, planes y problemas de la dirección, entre otros, al mismo tiempo que dar las motivaciones necesarias para su cumplimiento y comprensión.

  b) transmitir a la dirección los pensamientos, problemas, quejas y sugerencias del personal a su cargo.

- Las comunicaciones entre el personal de primera línea y sus subordinados deben ser principalmente entablados por contacto personal. La utilización de medios escritos puede indicar falta de interés o incomprensión de su función comunicadora.

- El supervisor de primera línea debe ser entrenado en su función de retransmisor de información y debe conocer la importancia que la misma tiene para la empresa. Al mismo tiempo debe saber la forma de comunicar su información originaria, sea ascendente o descendente.

- Toda información que llegue a los empleados y que no se haya comunicado por intermedio del supervisor de primera línea, debe haber sido transmitida a ésto con anterioridad a efectos de dejar salvaguardado su prestigio como integrante del grupo jerárquico.

- A los efectos de dar a conocer al supervisor la importancia y fallas de las comunicaciones que realiza, es conveniente facilitarle formularios para autocalificación de sus habilidades como comunicador.

  Algunas de las preguntas pueden ser como sigue:

  a) Informo ampliamente al empleado sobre su nueva labor?
  b) Doy instrucciones claras y precisas?
  c) Efectúo mis comunicaciones por contacto personal?
  d) Mantengo informado al personal de todo aquello que puede interesarle?
  e) Qué información dejo de dar por considerarla poco importante?
  f) Cual considero confidencial?
  g) Cree el personal a mi cargo que yo deseo sinceramente compartir la información recibida de mis superiores?
  h) Aliento al personal a comunicarme sus problemas?

- En materia de comunicaciones no es conveniente seguir rígidamente modelos predeterminados, ya que de acuerdo a las características de cada empresa surgirán las necesidades de seleccionar determinadas formas de transmitir la información. Lo que sí puede asegurarse, es que sea cual fuere la forma considerada más adecuada, siempre será beneficiosa una adecuada complementación entre la comunicación oral y escrita.

- En la emisión de una orden suele importan más la forma del mandato que el contenido del mismo, pues será aquélla la que tendrá mayor influencia en la reacción personal del receptor. Deberá tenerse presente que todo puede ser dicho y aceptado si el que lo dice nos hace sentir solidario con él, pero que en el caso de que esa solidaridad no exista, el mensaje será recibido con indiferencia u hostilidad. Resumiendo, todo jefe debe saber utilizar la comunicación en la forma adecuada, para dar la motivación necesaria a su personal en el cumplimiento de la tarea encomendada.

La investigación previa acerca de los temas que interesa conocer al personal tiene gran importancia en el terreno de la comunicación. Hemos visto al analizar algunos elementos de la comunicación que la "intencionalidad" del receptor o sea, el deseo de aprehender el significado de un mensaje, estará condicionada frecuentemente con el interés que el receptor tenga en el mismo, ya que hasta cierto punto, el receptor acepta y "oye" sólo lo que quiere conocer. El desconocimiento de este hecho explica el fracaso de muchas comunicaciones, cuyo contenido preparado con un criterio exclusivista por parte del emisor no es de interés para los receptores.

- Un sistema de sugerencias adecuado facilita la cooperación del personal al demostrarle la importancia que la empresa reconoce a sus opiniones, siendo requisito importante en aquellos casos de sugerencias rechazadas no guardar silencio sino informar al interesado acerca de las fallas o inconvenientes de su propuesta.

- La queja es el contenido de la comunicación ascendente que expresa disconformidad y es un índice de la moral, actitudes y preocupaciones de los trabajadores. Permitir su expresión es justo y también provechoso para la empresa ya que generalmente la queja expresa una causa más profunda de insatisfacción que en un momento determinado puede ser expresada en acciones que abarcan desde el ausentismo y la impuntualidad hasta la baja productividad y las huelgas.

- Todo tipo de comunicación significa transportar nuestras ideas a otras personas o descubrir las ideas que otras personas tratan de transportar a nosotros. Para ello, la comunicación debe seguir un proceso de doble vía con el fin de obtener su mayor eficacia. Es indispensable, no solamente que el emisor haya emitido bien el mensaje, sino también que conozca que el receptor lo ha recibido e interpretado correctamente.

El ruído, cualesquiera sean sus causas, introduce errores en la comunicación y la mejor defensa contra los mismos reside en el buen uso de la información secundaria. En el caso de que las condiciones de ruído en que se desarrolla la comunicación sean buenas, la información secundaria carece de importancia, pues la probabilidad de error es baja. Pero si el ruído es intenso, la información secundaria se vuelve imprescindible.

En una conversación normal, la información secundaria puede ser transmitida por la expresión del rostro, por la acción o por ciertas palabras: "sí","enseguida"; estas respuestas no transmiten ninguna información primaria, simplemente informan al que habló acerca del grado de comprensión del receptor.

- El motivo principal que origina un rumor es la confusión. Ante una situación confusa acerca de la cual no hay información clara y oportuna, el rumor se convierte en un método de comunicación a través del cual se difundenpor la empresa las predicciones y el escándalo. Esta difusión de información, generalmente mal entendida y peor retransmitida, se presta a la exageración y la mentira y frecuentemente, tiene como resultado que el mensaje no tenga ninguna semejanza con el hecho que originó el rumor.

- Las comunicaciones tienen parte vital a efectos del cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa. Desde este punto de vista, la comunicación es el vínculo que coordina las energías físicas y mentales de su personal y el vehículo de motivación indispensable para la integración de un equipo bien informado y responsable.

Si bien es responsabilidad del individuo comunicarse con sus compañeros, subordinados y superiores, es responsabilidad de la empresa disponer de un sistema para comunicar la información. Para ello las comunicaciones deberá ser programadas sobre una base planificada y sistemática y ser utilizadas para exponer y reconciliar ideas y puntos de vista entre las personas de la organización.

De acuerdo al contenido del mensaje, la comunicación cubrirá distintas funciones, utilizará elementos diversos de transmisión y determinará la dirección a seguir.

Para ello, antes de emitir información, el emisor deberá conocer claramente:

a) Qué es lo que quiere comunicar?
b) A quién debe comunicarlo?
c) Cuál es la red de comunicación que utilizará?
d) Para qué se realizará esa comunicación?
e) Cómo efectuará la comunicación? Vale decir: Qué elementos utilizará para transmitir el mensaje?

En el cuadro que figura en la página siguiente hemos ordenado los interrogantes del punto anterior, a fin de obtener una clasificación para las comunicaciones cuyo contenido es más frecuente en la empresa.

Debe hacerse notar que:

a) Dicha clasificación debe ser analizada con criterio flexible, ya que de acuerdo a las circunstancias puede variar su forma (por ejemplo: una orden o un informe pueden seguir canales informales). Solamente se han señalado las características más frecuentes.
b) A título de ejemplo, en el caso de órdenes y quejas se ha dado el medio y método que puede ser utilizado. Los restantes medios y métodos señalados pueden ser usados para diversas comunicaciones según las circunstancias.

La importancia del conocimiento de los fenómenos de la comunicación hace suponer que el estudio de los mismos, encarado seriamente, trascenderá del ámbito de esta Facultad a los medios empresarios, donde, en definitiva, el hombre trabaja y pasa gran parte de su tiempo. Tenemos la esperanza de que nuestra tarea sea de alguna utilidad para quienes se interesen en el análisis de los problemas planteados.

Por otra parte, este trabajo no pretende ser definitivo y en el mismo se han tratado de establecer las bases para futuras investigaciones, ya que el interés del tema justifica la dedicación a su estudio.

COMUNICACIONES EN LA EMPRESA

(Tesis doctoral)

Carlos Alberto Montero (Reg.17548)
Pampa 2361 - 1o. A
Capital

Cátedra: "Control y Relaciones Públicas de los Negocios"
Profesor Titular: Dr. Juan Limeses

En este trabajo se investiga acerca de los procesos de emisión, transmisión recepción e interpretación de signos realizados entre las personas o grupos de personas que componen la empresa.

El orden metodológico seguido es el siguiente:

Capítulo I - Elementos de las comunicaciones

Se detallan y analizan los elementos básicos de un proceso de comunicación, insistiéndose principalmente en el problema de la significación.

Estos elementos son los siguientes:

- Emisor y receptor
- signo
- lenguaje - lengua - habla
- Filtro
- Información
- Intencionalidad
- Marco de referencia

Capítulo II - Grupos de experimentación

Se describen las principales características de los canales de comunicación en las estructuras denominadas: "círculo", "cadena", "Y", "estrella y se comenta la experiencia realizada por Harold J. Leavitt acerca de las mismas, vinculándola con el problema de las comunicaciones en la empresa.

Capítulo III - Organización formal

Se señalan las modalidades de la organización formal y la incidencia que el canal de comunicación formal dado por la vía jerárquica tiene en las comunicaciones, asimismo, se plantea el problema del marco de referencia.

Capítulo IV - Organización informal

Se indica la importancia de las experiencias de Hawthorne a efectos del estudio de los grupos informales y se analizan las motivaciones y características del canal de comunicación informal, también denominado por diversos autores con el nombre de "grapevine"

Capítulo V - Medios utilizados para establecer comunicación

Se hace una crítica a la clasificación habitual de Medios de Comunicación y se establecen las bases para efectuar una reclasificación en: Medios, Métodos y Contenido de las Comunicaciones.

Capítulo VI - Métodos de comunicación

Se mencionan las formas principales de distribuir la información por medios orales o escritos y se citan normas para facilitar la comprensión de la misma. Para

finalizar se expone el interrogante de si es más conveniente la comunicación oral o la escrita, señalándose diversas opiniones.

Capítulo VII - Contenido de las comunicaciones

Se estudian los principales contenidos de los mensajes transmitidos en la empresa, analizándose sus características. A este fin, se mencionan a manera de ejemplo, por considerarlos más representativos:

- La orden
- Instrucciones
- Información General
- El informe
- Sugerencias
- Quejas

Capítulo VIII - Interferencias en las comunicaciones

Se da el concepto de interferencia, señalándose causas y consecuencias. Se ejemplifican las posibles interferencias de un mensaje y participantes de las mismas

Capítulo IX - El ruido

Ya considerado como la consecuencia de una o más interferencias, estudiándose su circulación, características y forma de evitarlo.

Capítulo X - Conclusiones

Se detallan las conclusiones de la investigación que, en lo posible, procuran seguir el desarrollo del trabajo.

Estas conclusiones persiguen una finalidad práctica y es nuestro deseo que las mismas puedan ser de alguna utilidad a quienes se ocupan en Relaciones Humanas en la industria, y, especialmente, en comunicaciones.

No obstante ello, se ha tratado de no descuidar el aspecto teórico, ya que esta tarea ha estado regida por la idea de que solo una teoría amplia y lógicamente estructurada puede permitir el descubrimiento de fenómenos o relaciones entre fenómenos que escaparían al simple análisis empírico.
