



Kertész, Roberto



Información y comunicación en la empresa: aspectos formales e informales

Revista de Psicología

1964, vol. 1, p. 55-72.

Este documento está disponible para su consulta y descarga en [Memoria Académica](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar), el repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata**, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de los miembros de su comunidad académica. Para más información, visite el sitio

www.memoria.fahce.unlp.edu.ar

Esta iniciativa está a cargo de BIBHUMA, la Biblioteca de la Facultad, que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados. Para más información, visite el sitio

www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar

Cita sugerida

Kertész, R. (2007) Información y comunicación en la empresa: aspectos formales e informales. [En línea] Revista de Psicología, 1, p. 55-72. Disponible en: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.850/pr.850.pdf

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/)

Para ver la licencia completa en código legal, visite

[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode)

O envíe una carta a Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA: ASPECTOS FORMALES E INFORMALES

Roberto Kertész

La realización de cualquier tipo de acción presupone una información previa acerca de las características de los objetos sobre los cuales se actuará, y de las relaciones entre los mismos. La eficacia de la acción estará condicionada por el monto y la exactitud de la información obtenida. Aunque ante el lego aparezca redundante mencionar la necesidad de estar "enterado" antes de proceder a cualquier conducta, el análisis de los hechos de la vida cotidiana demuestra la frecuencia con que se actúa en base a información fraccionada, inexacta o deformada por estados emocionales o prejuicios, todo lo cual trata de evitarse en el terreno científico, que procura un conocimiento de máxima adecuación a la realidad, de validez objetiva y universal.

Esta Era en que lo único constante parece ser el cambio, puede con justicia ser llamada la Era de la Información, porque al proporcionar el conocimiento en su momento óptimo indica la senda justa a seguir. Si "la palabra es el nombre de las cosas y las ideas, la información es el nombre de las situaciones, y esto los torna en amos del mundo" (1).

Ahora bien, el conocimiento que es originariamente intrapsíquico, para ser transformado en información debe ser transmisible. Esto se logra mediante su *codificación*, es decir, la reducción a términos (*señales*) comprensibles por los demás. Al ser captada y comprendida la señal en tránsito, se transforma en un *signo*. El lenguaje humano consiste en un sistema de signos que se ha convenido en aceptar y cuyo significado se mantiene relativamente constante en cualquier situación (2). El conocimiento en sí, puede ser considerado como una acumulación ordenada de signos. Su posesión posibilita la predicción y control de sucesos futuros, una conducta actual dirigida a un fin y la rememoración de hechos anteriores (3).

De acuerdo a lo expuesto, podríamos definir la comunicación como *el proceso de transmisión de la información*. En última instancia, todo comportamiento implica una forma de comunicación, y aún en sus formas más extravagantes y anormales está pleno de significado. Expondremos a continuación algunos de los elementos fundamentales, comunes a todo *sistema* de comunicación, que a su vez puede ser definido como "aquel sector del universo que se halla ocupado por una red de comunicación" (4), ya se trate de una emisión radial y sus oyentes, una persona que dirige una mirada de reprobación a otra, o el visitante que oprime el timbre de una casa y los ocupantes de ésta. En todo sistema podemos hallar: 1) un emisor del mensaje; 2) el mensaje que se envía; 3) el re-

ceptor (que lo integra e interpreta); 4) su respuesta al mismo ⁽⁵⁾, que cierra un circuito. Aquí debemos introducir el concepto de *retroacción* (feedback), "principio según el cual, la acción desarrollada por un sistema influye en su propia regulación. Este principio, eminentemente dialéctico equivale al de la acción recíproca, por oposición a la clásica causalidad, unilateral" ⁽⁶⁾.

Una comunicación efectiva requiere una emisión del mensaje adecuada a la situación. En este sentido, consideramos: 1) el *que*.: contenido del mensaje, que debe codificarse de acuerdo al receptor, apelando a la identificación proyectiva ⁽⁷⁾ con el mismo; 2) el *como*, su aspecto formal, determinando su intensidad y extensión, y 3) el *cuando*, (timing), su ubicación en el tiempo. El fracaso en la formulación ideal del mensaje en una o varias de sus tres facetas, conduce a diversos grados de discordancia y frustración de la comunicación, evaluables a través de la retroacción.

Expuestos estos conceptos básicos de la teoría de la comunicación, pasamos a ocuparnos de sus aplicaciones en el ámbito laboral.

Si aceptamos la división de los integrantes de la empresa en dos grupos, ubicando en uno de ellos a los que ejecutan el trabajo, y en el otro a quienes lo dirigen y supervisan, la función de los primeros quedara definida *Per se*, mientras que hallaremos dificultades para englobar en una sola formula el rol de los segundos. Finalmente, y a pesar de su connotación peyorativa, llegamos a la conclusión de que su misión es la de hacer trabajar a los demás con el máximo de eficacia y satisfacción.

¿Cómo lograr este objetivo? Si toda vez que perseguimos un fin común con otra persona o apelamos a ella para obtener algo, recurrimos a la comunicación, es evidente que la eficiencia de la administración dependerá directamente de la habilidad en el manejo de las técnicas de información. La buena comunicación es buen negocio ⁽⁸⁾, y no puede quedar librada al azar; requiere, por el contrario, un cuidadoso estudio y programación, periódicamente ajustados a los cambios en la empresa. Drucker ⁽⁹⁾ define las comunicaciones como "la capacidad de los diversos grupos funcionales existentes dentro de la empresa para comprenderse entre sí, y para comprender las funciones y ocupaciones de los demás".

No existe, pues, problema en el nivel de la información en sí, sino en la mutua comprensión y en los factores emocionales que acompañan y a menudo deforman esa información. En ese sentido, veremos el papel fundamental que desempeña el supervisor de primera línea.

ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Toda organización industrial presenta dos aspectos: uno, representable gráficamente por medio de *organigramas*, fluxogramas y jerarquías oficiales, todo ello enfocado

desde el punto de vista *técnico-lógico*, asemejable a una fotografía de la empresa, constituye su organización *formal*. Pero cuando esas imágenes inmóviles cobran vida, cuando la estructura comienza a funcionar, aparecen las complejas relaciones humanas, involucrando el enfoque *psicológico-social*, conformando los aspectos *informales*. Hallamos en toda empresa una división de funciones, determinadas para cada individuo. Este cobra significado e importancia en función de sus actividades, que se coordinan con las de los demás, con miras al cumplimiento de la tarea común. Surge la analogía biológica: los individuos serían *células*, agrupadas con funciones comunes para formar *órganos*, que a su vez integran *sistemas*, los cuales se unen para constituir el *organismo* como unidad funcional. La anatomía de ese organismo correspondería a la estructura de la empresa, representable mediante la pirámide de jerarquías, formada por varios estratos, cuyo número depende de la importancia de la organización, pero es raramente superior a diez. Trazando sobre ese esquema líneas verticales que delimiten las diversas unidades funcionales, obtenemos el *organigrama*. El número de individuos suele guardar relación inversa con su importancia. Cada miembro de la organización obedece a un jefe directo, ascendiendo en esa forma hasta el "jefe supremo". Se producen así sucesivas figuras en abanico, convergiendo todas en el jefe máximo. La convergencia ascendente, además de darse en el mando, se da en el interés, y el jefe inmediato es el cristal por el cual se mira hacia arriba. Se juzga a los subordinados y se es juzgado por el superior. El sistema nervioso de ese organismo estaría representado por el sistema de comunicaciones de la empresa, a lo largo de la línea de autoridad, mediante la cual las órdenes descienden y la información general asciende y es analizada en los estratos superiores ("cerebro"), generando nuevas órdenes.

Esta estructura no es completamente rígida; posee ciertas características de estabilidad a la par que flexibilidad que le permiten resistir el cambio, o bien efectuar adaptaciones dinámicas sin alterar los patrones básicos.

Toda empresa comercial de cierta magnitud requiere el empleo de gerentes, encargados de dirigir y coordinar. El concepto moderno de gerencia implica la aplicación de una organización complejamente planificada, que surgió como consecuencia necesaria del desarrollo industrial, en contraste con lo elemental de las formas primitivas de producción. Se trata de "organizar una estructura para interrelacionar elementos humanos y mecánicos con miras al logro de objetivos determinados" ⁽¹⁰⁾, estableciéndose un esquema que es imprescindible para el trabajo en conjunto. Sus integrantes pueden distinguirse, en general, por dos criterios .aunque con cierta interrelación:

- 1) De autoridad (organización lineal o militar) ;
- 2) De función (organización funcional o de personal; corresponde a la

especialización de funciones)

Basándose en estos criterios, cualquier miembro del personal es ubicable en el organigrama.

ORGANIZACION LINEAL

El principio de delegación y subdelegación de autoridad, aplicado a los niveles intermedios, implica obediencia a los superiores y mando sobre los subordinados, análogamente a los mandos militares. Una organización

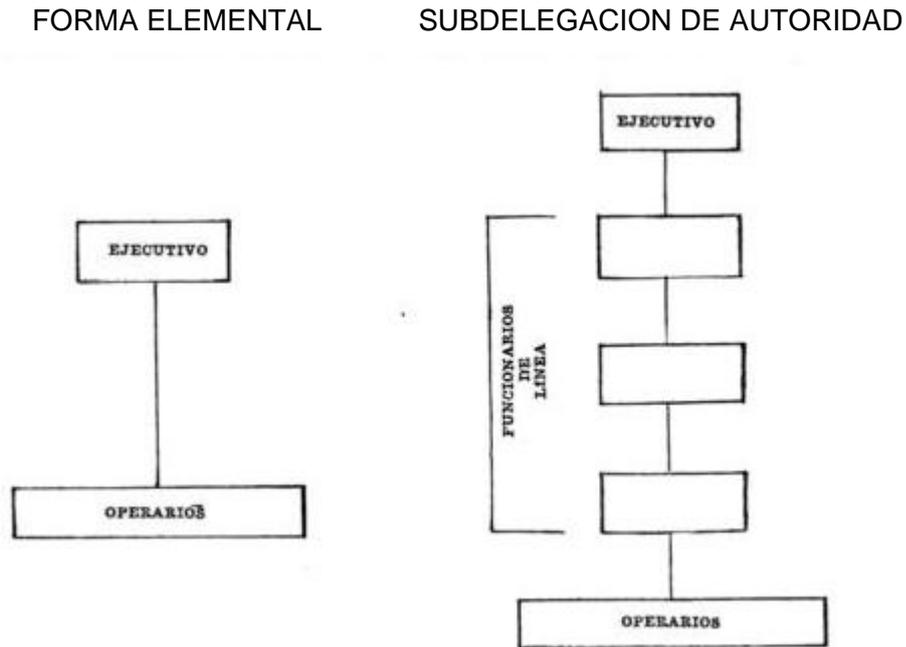


Fig N°1 (Modificado de Moore)

industrial importante requiere numerosos intermediarios, para no colocar demasiadas personas bajo dependencia directa de una sola, con la consiguiente pérdida de control. En general, no conviene exceder el número de treinta para tareas sencillas, debiendo ser considerablemente menor en tareas complejas o de gran responsabilidad.

La empresa como *unidad funcional* se logra en las organizaciones que constan de personal diversificado, pero coordinado. La función de cada uno se comprende y valora en función del conjunto.

La necesidad de concretar las órdenes es cada vez mayor a medida que descienden por la línea; lo mismo ocurre con la información técnica necesaria para los ejecutivos, que debe ser suministrada por especialistas, planteándose por estas razones el problema de implantar el sistema de organización más adecuado para cada caso. Podemos considerar tres soluciones:

1) *Sistema de cuerpos en línea*: (fig. 2).

Es el tipo clásico, "autocrático", utilizado por las organizaciones militares y

gubernamentales. Refuerza la disciplina, siendo muy eficaz cuando las tareas técnicas son poco variadas. El contacto de los especialistas

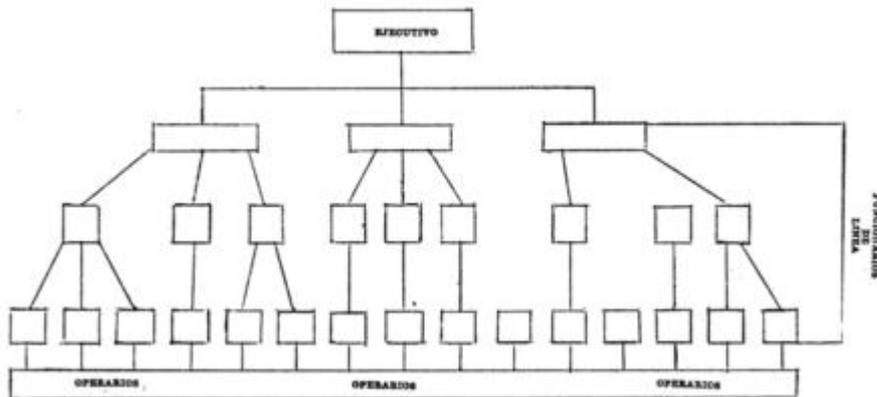


Fig. N° 2

con los ejecutivos es "horizontal", siendo consultados directamente dentro de su cuerpo (nivel) y responsables solo ante funcionarios de mayor jerarquía, comunicándose indirectamente con los niveles inferiores. *Desventajas:* es deficiente cuando existe gran diversificación técnica, por exigir a cada ejecutivo gran variedad de conocimientos. Además, la total centralización del mando torna difícilmente sustituible al jefe máximo y demora la toma de decisiones, por recargo del mismo.

2) *Sistema funcional* (o de centralización especializada) : (fig. 3).

Asemejable a una "tecnocracia", fue preconizado por Taylor ya en 1911. Se basa en la división completa de la autoridad entre los especialistas. Cada integrante de la gerencia es un especialista con campo de autoridad propia, que se extiende hacia abajo hasta los supervisores de primera línea, estando cada operario supeditado a las órdenes de varios

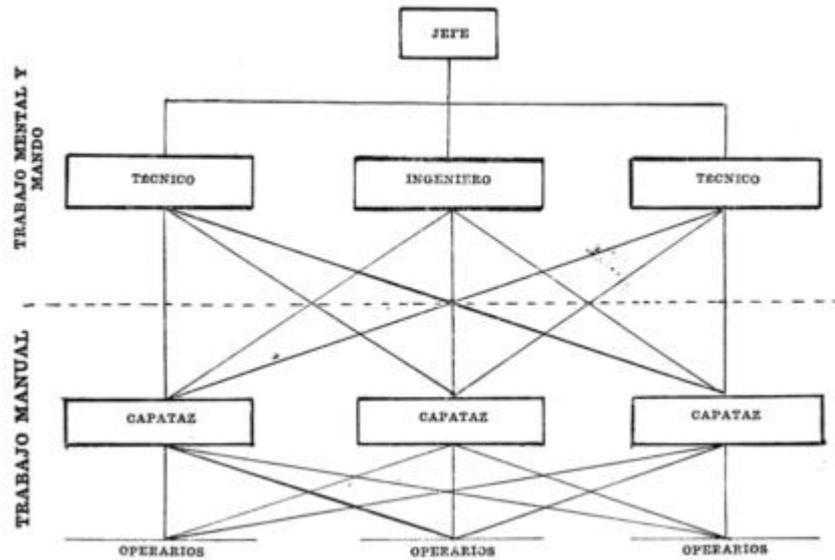


Fig. N° 3

gerentes. En formas más atenuadas, los especialistas se limitan a indicar la *forma* de realizar el trabajo, dejando el resto del mando a cargo del supervisor o jefe ejecutivo (n) . Si bien aumenta notablemente la eficacia en el cumplimiento de la tarea, debilita la disciplina debido a la superposición de mandos; requeriría una separación precisa de las zonas de autoridad, una "escisión" de los operarios, casi impracticable; favorece por otra parte, las fricciones entre los distintos técnicos y dificulta la coordinación.

3) *Sistema combinado, o funcional por cuerpos en línea:* (fig. 4).

En la práctica, es rara la existencia del sistema puro de organización lineal en la industria moderna, utilizándose con frecuencia la división en departamentos a cargo de jefes especializados. A su vez, algunos especialistas se adscriben a los altos ejecutivos en calidad de asesores (*especialistas de cuerpo*) mientras otros técnicos se ubican en la línea de mando al frente de divisiones funcionales importantes.

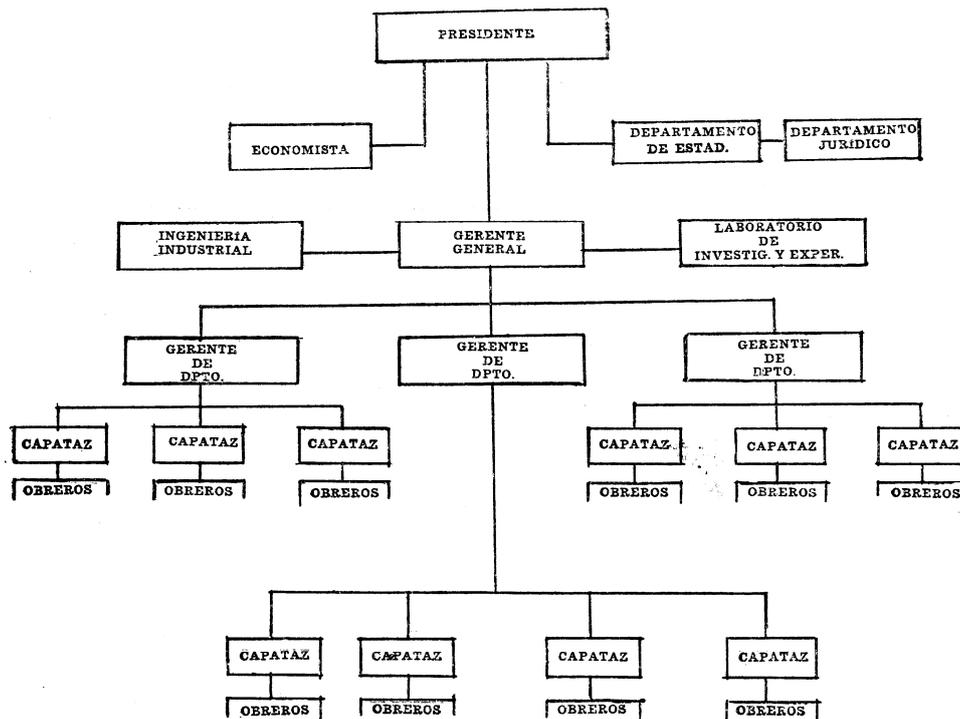


FIG. Nº 4

ORGANIZACION INFORMAL

Al diseñarse una nueva planta, estableciéndose los lugares y técnicas de trabajo, se esbozan simultáneamente las futuras relaciones sociales a través de los contactos propios de las diferentes tareas. El número de contactos guarda relación directa con la importancia adquirida como miembro del grupo. En ese sentido es de suma utilidad el esquema de Homans (12) para el análisis de las actividades del pequeño grupo, en base a cuatro variables: *interacción (comunicación)*; *sentimiento*; *actividades y normas*. Festinger et. al. (13) al estudiar la formación de amistades entre matrimonios de estudiantes en una casa de departamentos, comprobaron que dependía directamente de la ubicación espacial en la misma. La mayoría intimaba con sus vecinos de piso; los que se hallaban en la planta Baja, cerca de la entrada, asumían el liderazgo social, mientras que los aislados en los extremos de las alas o en el Último piso, se convertían en aislados sociales.

Hemos visto que las interacciones entre los integrantes de la empresa, dependen de los procesos de trabajo, siendo inevitables; pero además, mediante ellas se da satisfacción a otro tipo de necesidades, de índole eminentemente psicosocial. Por razones prácticas, el trabajo se realiza en pequeños grupos. Siendo la interacción intragrupal intensa y la intergrupala limitada, y formando esos grupos parte de otros mayores, estando a su vez divididos en subgrupos o camarillas, se generan en sus componentes diversos grados de identificación y sentimientos de pertenencia, siendo de interés su registro periódico mediante métodos sociométricos, para seguir su evolución.

El cuadro formal es esencialmente *impersonal*; se refiere a un cargo y no a quien lo desempeña: indica el *status* de cada persona, reemplazable sin desequilibrar la organización (por lo menos, en teoría, y ese carácter de impersonalidad, de anonimato, aumenta, al acercarnos a la base. Pero la formalidad de los organigramas es inevitablemente trascendida por las interacciones que se establecen entre los integrantes de la empresa, que aumentan o disminuyen las expectativas formales (14).

Entre las actividades informales de los grupos podemos mencionar los *rituales de iniciación*, la discusión de temas *extralaborales*, juegos, diversos, etc., sujetándose las mismas, así como las propias de la tarea, a normas propias del grupo, cuyo cumplimiento se controla mediante gratificaciones y castigos.

Moore (loc. cit.) al referirse a la oposición entre expectativas formales e informales, señala que la gerencia frecuentemente espera un cumplimiento estricto de las tareas específicas, estimulando la competencia mediante gratificaciones económicas y jerárquicas, basadas en la "hipótesis del populacho". La realización de estas expectativas puede no seguir los cauces formales, sino adaptarse a las características y conveniencias del grupo informal, aunque coincidiendo en última instancia con los fines empresarios. Esto es un requisito fundamental para la buena marcha de la empresa. Según Roethlisberger y Dickson (15) existirían cuatro reglas informales básicas:

1) No producir demasiado; 2) No producir demasiado poco; 3) No ser "soplón" (la delación afecta a todo el sistema informal); 4) No actuar rígidamente de acuerdo a los status formales.

Podemos concluir que la organización informal es el "amortiguador" de la formal, y sirve a los propósitos comunes de toda la organización. Desde un punto de vista sociológico, en la sociedad industrial moderna podría considerarse como un último reducto contra el aislamiento.

VIAS Y DIRECCIONES DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

Si una orden emanada de la superioridad sigue la vía trazada por los eslabones de la cadena de mando, siendo retransmitida en cada uno de ellos con o sin modificación, se trata de un caso de comunicación *indirecta* o *formal*. En caso contrario, el contacto cara a cara, se denomina *directo* o *informal*.

Todas las grandes organizaciones procuran el mantenimiento de por lo menos una línea indirecta, dadas las barreras de espacio y tiempo, así como la imposibilidad de registro, que afectan a la forma directa. Podemos ejemplificar a aquella mediante los boletines, expedientes, cualquier otra forma gráfica de transmisión, o la retransmisión mediante eslabones humanos en forma verbal. En el siguiente cuadro esquematizamos las ventajas e inconvenientes de cada tipo.

COMUNICACIONES

	DIRECTAS (Informales)	INDIRECTAS (Formales)
<i>Velocidad</i>	Mayor	Menor
<i>Relac. pers., iniciativa</i>	Fomenta	Dificulta, desalienta
<i>Burocracia</i>	Disminuye	Aumenta
<i>Intercambio de opiniones</i>	Posibilita	Impide
<i>Distorsión</i>	Disminuye	Aumenta
<i>Olvido de detalles</i>	Probable	Más difícil
<i>Registro de mensajes</i>	No existe	Existe
<i>Principio jerárquico</i>	Se debilita	Se fortalece
<i>Orden, predictibilidad</i>	Escasa	Alta
<i>Embotellamientos</i>	No existen	Posibles

Una consecuencia de las líneas indirectas de comunicación que puede trastornar su funcionamiento, es el recargo de algunos escalones intermedios con asuntos rutinarios, pudiendo producir *embotellamientos*. Esto podría evitarse al saltar niveles en asuntos de poco monto o de extrema urgencia, pero querer evitar sistemáticamente la maquinaria burocrática, especialmente en organizaciones complejas, puede causar olvidos importantes o errores de interpretación.

En general, un sistema formal bien montado regula con suma eficacia el desenvolvimiento de la organización, pudiendo asemejarse nuevamente al sistema nervioso, cuyas lesiones producen paralización parcial, retardo o paralización total, según la gravedad. De todos modos, debe tenerse presente que aún las líneas más rígidamente estructuradas, llevan mensajes que son captados y retransmitidos por seres humanos y no por máquinas, con las inevitables distorsiones que ello implica.

IMPORTANCIA DEL SUPERVISOR DE PRIMERA LINEA

Hemos hecho notar que las directivas deben hacerse más específicas a medida que se acercan a los operarios que producen los efectos deseados. En este sentido, hay un puesto clave: el del *supervisor de primera línea* o *capataz*. Es quien hace llevar las órdenes a la práctica; se asemeja sargento de un batallón. Dicha tarea requiere ciertas condiciones personales, además del imprescindible conocimiento teórico. Debe saber obtener respeto a su autoridad y a su persona; ya el mero hecho de tener que obedecer puede generar resentimientos, mitigables o agravables, según la forma de emitir la orden.

El capataz es solicitado constantemente por fuerzas contrarias; por una parte, es

responsable ante sus superiores por la interpretación y cumplimiento de las directivas impartidas; por la otra, se le supone fiel a los intereses de los trabajadores, con frecuencia ex-compañeros de tarea. Es evidente que el conocimiento de las condiciones de trabajo y de la psicología de sus subordinados, le pueden llevar a distorsionar las expectativas de la dirección, aunque en beneficio final de todos; al adaptar las disposiciones a las circunstancias del medio y del momento, actúa como "amortiguador". Su puesto es fundamental en la *realimentación* de ambos terminales de la red de comunicaciones. Representa al trabajador ante la superioridad y viceversa. En síntesis, su habilidad consiste en hacer ejecutar las órdenes y controlar su ejecución, actuando en un plano emocional común con los trabajadores.

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES EN LA EMPRESA (16)

Fundamentalmente son seis, a saber:

- 1) **COMUNICADOR:** es quien envía, dicta o sugiere la comunicación. En el caso de las directivas, emanarán de la gerencia. En los comandos militares todas las órdenes se emiten en nombre del Comandante, aunque nunca las haya visto. Aplicado esto a la empresa, es útil para conservar la imagen de un propósito unificado, así como para evitar la emisión de órdenes contradictorias.
- 2) **PROCEDIMIENTO DE TRANSMISION:** además de las líneas directas e indirectas que mencionamos, es conveniente la existencia de un *lugar central de revisión*, que coordine, examine y distribuya la información recibida. Ejerce además control sobre ciertos medios de comunicación, como teléfonos (central con conmutador), telégrafo, radio, correo, etc.
- 3) **ASPECTO FORMAL:** o vehículo de la comunicación. Puede consistir en una orden verbal, gesto, informe, circular, manual, etc. Debe adaptarse a los receptores.
- 4) **CONTENIDO DE LA COMUNICACION:** se codificará en la forma más conveniente a fines de mayor claridad y facilidad de recepción, en los distintos niveles.
- 5) **RECEPTOR O DESTINATARIO:** en cuanto al problema del número de integrantes de la organización que deben recibir determinado mensaje, lo más correcto es hacerlo llegar a todos aquellos cuya actividad se verá afectada por el mismo. Para no restringir ni ampliar demasiado la distribución, la gerencia deberá prestar constante atención a fin de adecuarla a las necesidades. Surgen problemas serios en el caso de información secreta (espionaje comercial o militar)
- 6) **RESPUESTA:** suele exigirse en el ejército la repetición de la orden por el subalterno. En la industria hay una dilación temporal en la respuesta, que con frecuencia se observa a través de los resultados del trabajo.

MEDIOS DE COMUNICACION EN LA EMPRESA

Millet los clasifica en: (16)

1) AUDITIVOS:

- a) Cara a cara: conversaciones, entrevistas, reuniones, debates, etc.
- b) Intermedios: teléfono, radio, intercomunicadores, altoparlantes.
- c) Simbólicos: timbres, campanas, otras

2) VISUALES:

- a) Escritos: cartas, circulares, boletines, expedientes, manuales, etc.
- b) Pictóricos: pinturas, diagramas, fotografías, mapas.
- c) Simbólicos: luces, insignias, etc.
- d) Escrito-simbólicos: carteles, afiches, películas mudas.

3) AUDIOVISUALES:

Películas sonoras, televisión, representaciones, conferencias con pizarrón o diapositivos, etc.

En general la eficacia de la comunicación aumenta con el número de canales utilizados, en este caso, los sentidos.

CLASIFICACION DE LAS VIAS DE COMUNICACION

Habíamos visto que las vías formales determinadas por la estructura de la organización, conducen la información a través de la línea de autoridad o cadena de mando; las órdenes o directivas descienden y la información de los procesos y resultados del trabajo, así como eventuales sugerencias, ascienden.

Siguiendo a Sáenz Paz (17), clasificamos las comunicaciones en la empresa, en:

- 1) VERTICALES DESCENDENTES: nivel superior a inferior (órdenes).
- 2) VERTICALES ASCENDENTES: nivel inferior a superior (información para control, sugerencias y quejas).
- 3) HORIZONTALES: en el mismo nivel. Su necesidad aparece y crece con la especialización y creciente división de las tareas.
- 4) TRANSVERSALES:
 - a) ascendentes
 - b) descendentes: Entre oficinas de distinta jerarquía o jefatura. En realidad son variantes combinadas de las tres formas mencionadas.

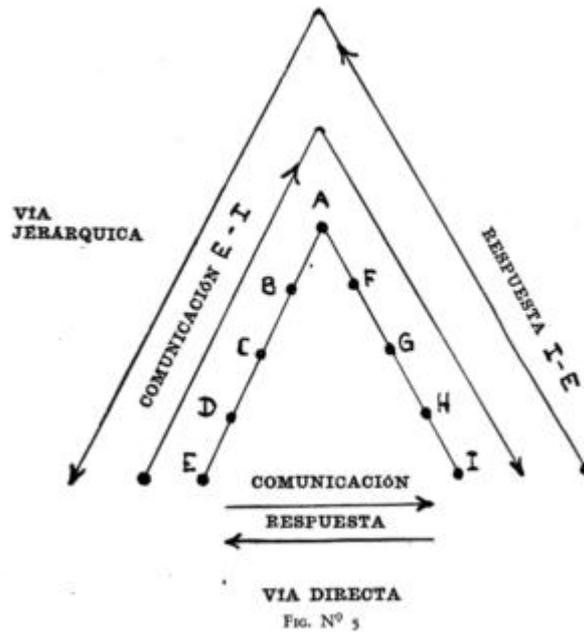
ESTUDIO DE LAS COMUNICACIONES HORIZONTALES

Según Fayol (11), la comunicación debe hacerse en la forma más directa posible, con la menor cantidad de intermediarios o pases (vía directa o pasarela de Fayol). La administración española posiblemente exagere en aplicar este criterio, pues prescribe la

vía directa en todos los casos, aunque dejando constancia en la superioridad. , Es evidente, sin embargo, que en ciertas situaciones el éxito depende de la rapidez en obrar, requiriéndose comunicaciones horizontales o directas.

Podemos considerar tres variantes de comunicaciones horizontales (17)

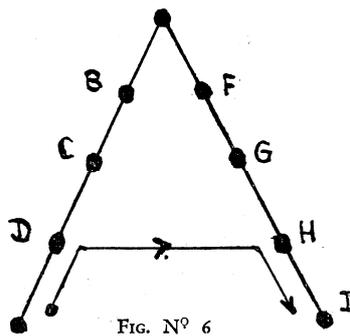
1) VIA HORIZONTAL O DIRECTA :



Puede usarse con autorización previa, o informando posteriormente al superior inmediato.

2) VIA JERARQUICA ABREVIADA:

Se informa al superior inmediato; éste lo hace en forma directa, a un equivalente en mando, quien a su vez informa a un subordinado.

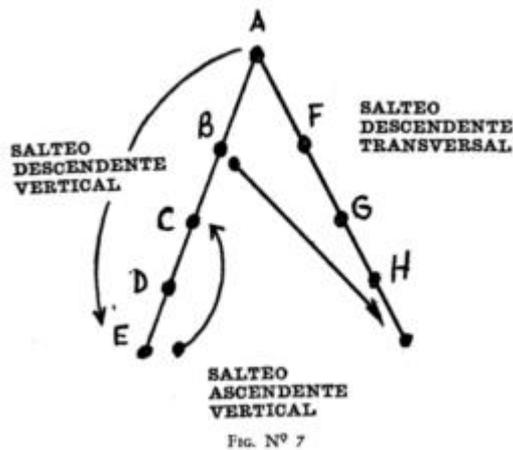


3) SIMULTANEAMENTE POR VIA DIRECTA (como anticipo) y por VIA JERARQUICA COMPLETA.

ESTUDIO DE LAS COMUNICACIONES VERTICALES Y TRANSVERSALES.

A fin de abreviar el tiempo de transmisión, puede utilizarse el "salteo" de niveles. Pero la información a los jefes saltados es necesaria, y es hecha por el de *más Baja jerarquía*, sea comunicador o receptor, pues si la comunicación es descendente el jefe superior puede "permitirse el lujo" de olvidar informar a los jefes intermedios, al no tenerles a su

alcance; en cambio, el subordinado receptor siempre informará a su superior inmediato acerca de lo que le llegó de un nivel superior, a fin del control. Si el salteo es ascendente, el comunicado informa a su superior inmediato.



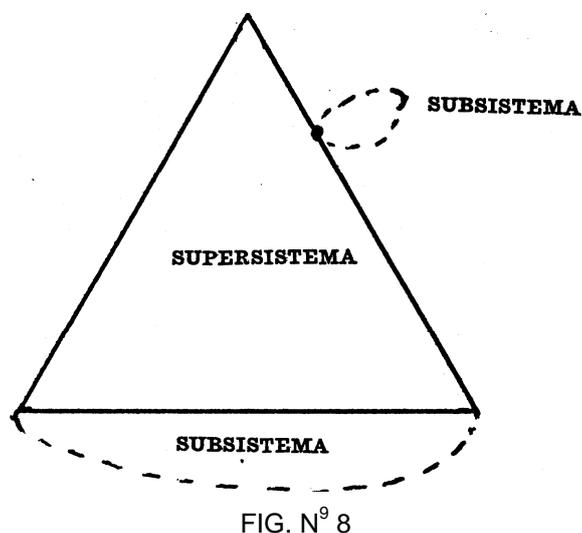
En general, estos saltos o cortocircuitos pueden producir ansiedad o inseguridad en los niveles que fueron saltados y no pudieron cribar la información, en especial si es ascendente.

En algunos casos especiales, se utiliza la forma escrita exclusivamente, como en el caso del sistema de contabilidad, o de serias discrepancias entre personas, que impiden su comunicación verbal.

OTROS SISTEMAS DE COMUNICACION

SUPERSISTEMAS y SUBSISTEMAS

El supersistema corresponde al sistema estructural principal u oficial; los subsistemas, comprenden organizaciones parciales o de grupos menores, a saber: sindicatos, grupos profesionales, clubes de veteranos, connacionales, etc., cada uno de ellos posee su propia red de comunicaciones.



COMUNICACIONES INFORMALES

Son ajenas a vías oficiales, como señaláramos pero pueden ser tiles a la organización. Surgen como consecuencia inevitable de las relaciones entre personas. Pero a veces pueden ser perjudiciales, por la anticipación con que se originan y la deformación que causan con respecto a la comunicación oficial: nos referimos a los *rumores*, que denotan por su mera existencia, deficiencias de las comunicaciones formales. La ansiedad y la incertidumbre juegan un gran papel en su génesis.

Tanto los rumores como los subsistemas mencionados, deben tenerse en cuenta para establecer el organigrama realmente vigente. El rumor transporta especialmente información relativa a problemas humanos, más cite técnicos, y suele transmitirse dentro del mismo estrato, con carácter confidencial, aunque a veces se confunde con el cortocircuito (salteo de niveles).

Aunque todo lo expuesto podría sugerir que una comunicación realmente eficaz entre los distintos estratos jerárquicos de la empresa es una utopía irrealizable; en la práctica, no suele ser así. Pero lo importante es no caer en extremismos y tomar conciencia de las limitaciones de la planificación estructural, al ser llevada a la práctica a través del elemento humano.

REQUISITOS DE LA COMUNICACION EFICAZ (modificado de Bernard) (18) .

1) Conocimiento previo del esquema estructural de la organización:

El conocimiento de las jerarquías (status) a través del organigrama, y de sus funciones (roles) mediante el estudio directo de la empresa en función (distintivos formales e informales de autoridad: atuendos, tamaño de los escritorios, etc.) es indispensable para montar el sistema de comunicación. Si la gerencia necesita "soplones" es signo de que la comunicación formal falla.

2) El sistema debe alcanzar a todos los integrantes de la organización: Solo es admisible una excepción transitoria, en empresas en proceso de gran transformación.

3) Probada competencia del personal de los centros de comunicación.

4) La línea debe ser lo más corta posible. An en las mayores empresas no suele haber más do diez niveles.

5) Uso de la línea completa de comunicación. (Salvo casos especiales) . Es necesario para mantener el orden, la previsión y la autoridad.

6) La línea no se debe interrumpir mientras funcione la organización. Recordar que la información es indispensable para toda acción. Deben evitarse los empleados "imprescindibles" (caso de un empleado de una repartición, que se ingenió para repartir en numerosos cajones, información cuya distribución solo él conoce) . A veces las líneas se acortan, como en el caso de turnos nocturnos, que algunos empleados

prefieren por este motivo.

7) Las comunicaciones deben avalarse mediante la autoridad correspondiente. Mediante sello, firma o directamente.

8) Las órdenes deben limitarse a lo obedecible. De lo contrario, se pierde el principio de autoridad y el prestigio. Deben ajustarse a las circunstancias; si se exige rigidez en todos los casos, se contestará con rigidez, cumpliendo las órdenes "al pie de la letra" aun cuando se perjudique la empresa. Nos referimos a lo que Merton llama "desviaciones institucionalizadas de las reglas institucionales".

9) La persona a quien se ordena debe estar en condiciones de comprender la orden. Se trata del problema de la adecuada codificación.

DISTORSION DE LA COMUNICACION

La línea oficial no es tan sencilla y directa como podría suponerse; debido a los eslabonamientos de mandos, se afectan: 1) la calidad; 2) la exactitud; y 3) la velocidad de la transmisión. De acuerdo a esto, la creencia de los altos directivos en el conocimiento de lo que ocurre en el estrado de los obreros, en cierto modo es una utopía, porque los detalles son demasiado numerosos. Además, la información ascendente se selecciona cuidadosamente.

En principio, los tipos de información que viajan en ambos sentidos, son sustancialmente distintos. La comunicación descendente también puede dar lugar a errores, en especial de interpretación, debido a la gran sensibilidad de los subordinados hacia los gestos y palabras de sus jefes, que son interpretados de acuerdo a sus propias actitudes.

Deformación

La deformación de la línea es generalmente mayor al ascender; al querer "dar al jefe lo que él quiere", se trata de evitar el disgustarlo con errores o incumplimiento de las órdenes. Estos no se le comunican, por lo general, a menos que se tema que algún otro pueda hacerlo. En este caso es preferible adelantarse y dar la versión propia. Esta constante selección provoca distorsiones, que se multiplican por cada eslabón de la línea. Podríamos comparar esta situación, con la de un diario que solo publica buenas noticias, o un militar que reporta continuas victorias.

Deformación cribada

Vemos que cada estrato es un filtro. Las buenas noticias obtienen respuestas favorables y ascienden con mayor velocidad; en cambio, las desfavorables se retardan hasta que se encuentran buenas excusas o coartadas, o mejora el humor del jefe, provocándose a

veces demoras perjudiciales.

Los intereses del jefe

Si un superior demuestra interés o curiosidad respecto a algún detalle, los subordinados no perderán ocasión de referirse al mismo. Además, tratarán de enfatizar y corroborar las opiniones vertidas por el jefe:

"SE CONDICIONA LA INFORMACION ASCENDENTE A LA POSIBLE RESPUESTA DESCENDENTE", tratando de lograr la identificación proyectiva con el superior.

Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, mayor será la acumulación de detalles en la base, tornando imposible para la dirección el abarcarlos.

Se tiende a mantener informado al jefe; se supone que los subordinados estén preparados para responder en todo momento acerca de su labor. Estos tratan también, de evitar que alguna información saltee el nivel inmediato superior. Por lo tanto, los sucesos ascienden por escalones, principalmente mediante la comunicación directa, y cada escalón deja pasar lo que le conviene, e inclusive aderezándolo a su gusto, con la consiguiente lentitud y deformación.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Fenwick, A. y Lezama, H. E.: "Teoría de la persuasión". Troquel, Buenos Aires, 1964.
- (2) Morris, C. W.: "Signs, language and behavior". Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. Y., 1946.
- (3) Shannon c. E. y Weaver, W.: "The mathematical theory of communication". Univ. of Illinois Pr., Urbana, 1949.
- (4) Ruesch, J.: "Therapeutic communication". Norton, N. Y.
- (5) Spiegel, R.: "Specific problems of communication in psychiatric conditions". En American Handbook of Psychiatry, Basic Books, N. Y., 1959.
- (6) Rodriguez, H.: "Psicología y cibernética", p. 76. Ed. Siglo Veinte, Bs. As., 1958.
- (7) Klein, M.: "Our adult world and its roots in infancy". Tavistock pamphlet N° 2. London, 1960.
- (8) Fischer, F. E. y Strong, L.: "Comunicación: el factor "X" en el trabajo administrativo", en "comunicación afectiva en el trabajo", Reverté, Méjico, 1960.
- (9) Drucker, P.: "The new society". Harpers, N. Y., 1949.
- (10) Moore, W. E.: "Las relaciones industriales y el orden social". F. C. E., Méjico, 1954.
- (11) Fayol, H.: "Administration industrielle et générale, prevoyance, organisation, comandement, coordination, controle". Paris, Dunot, 1956.
- (12) Homans, G.: "The human group". Routledge & Kegan Paul, London, 2⁸ ed., 1957.
- (13) Festinger, L. et al.: "Social pressures in informal groups". Harpers, N. Y., 1950.
- (14) Brown, J. A. C.: "La psicología social en la industria". F. C. E., Méjico, 1958.
- (15) Roethlisberger y Dickson, W. J.: "Management and the worker". Harvard Univ. Press, F.

J. 1939.

- (16) Millet, J. D.: "Management in the public, service". Gac Graw Hill, N. Y., 1954.
- (17) Sáenz Paz, C. M.: Apuntes del Curso sobre Organización y Métodos, Instit. Superior de Administración Pública, Bs. As., 1962.
- (18) Barnard, ch. I.: "The functions of the executive". Harvard Univ. Press, 1938. p. 135.
- (19) Maier, N. R. F.: "Psicología Industrial". Rialp, Madrid, 1960.
- (20) Ladrière, J.: "Filosofía de la cibernética". Ed. del Atlántico, Bs. As., 1958.