Comunicación Empresarial

Definición

La comunicación empresarial, conocida a veces como comunicación corporativa cuando es referente a una empresa y comunicación institucional cuando es de una institución pública, se basa en un proceso de emitir y recibir mensajes en una organización compleja. Este proceso se puede dar internamente, en relaciones dentro de una organización o externo, como ejemplo con clientes, organizaciones, etc.

Si dicha organización es una empresa, la comunicación se divide en tres sistemas:

-De operación: aquellos que se refieren a tareas y operaciones.

-De reglamentos: aquellos que son órdenes e instrucciones.

-De mantenimiento: aquellos que se refieren a relaciones públicas, captación de clientes y publicidad o mercadotecnia.

La comunicación empresarial es también comprendida como aquel proceso de producción, circulación y consumo de conceptos entre la organización y sus entornos.

La naturaleza de la comunicación en una empresa u organización cualquiera que fuera el caso se entiende por su esencia misma, la organización entre humanos es un acto de comunicación social. Lo que lleva a objetivos y propósitos comunes, mediante métodos, procesos y acciones para lograr un resultado colectivo.

El objetivo, teóricamente hablando de la comunicación empresarial es el logro de la corporatividad, que demuestre la unión del colectivo, que fue concebido como un sistema independiente pero relacionado a su vez con el entorno (Ocampo Villegas, 2007).

En el entorno empresarial, se denomina comunicación vertical a aquella que se distribuye de forma ascendente y descendente entre los gerentes y sus subordinados. Este tipo de comunicación permite controlar el comportamiento de los subordinados en aspectos como:

-Instrucciones y organización de las tareas.

-Información inherente a métodos, prácticas y políticas.

-Calificación critica del rendimiento de los empleados.

Las formas de comunicación utilizadas para la misma son:

-Teléfono

-Reuniones

-Correo electrónico

-Manuales, guías, etc.

La forma más eficaz para difundir información son las reuniones y el teléfono, ya que permite transmitir grandes cantidades de información en un pequeño lapso de tiempo.

La comunicación escrita como lo son los correos, es indicada y oportuna cuando la tarea que se requiere realizar contiene una gran cantidad de detalles y complejidad. Este es un lenguaje muy conciso, más que los mencionados anteriormente, y es más objetivo ya que no se distorsiona como con el método verbal. Ese tipo de comunicación es también muy útil cuando se requiere crear un registro de información.

Referencia histórica

Maneras de ver la comunicación organizacional

Deetz (1986) argumenta que definir lo que se entiende por el término "comunicación organizacional" es sólo la mitad de la cuestión. "Una pregunta más interesante es: ¿Qué vemos o qué podemos hacer si pensamos en la comunicación organizacional de una manera frente a otra?" A diferencia de una definición, el intento aquí no es acertar sino entender nuestras opciones (Deetz, 1986). En su lugar, Deetz recomienda que intentemos entender las tres conceptualizaciones que están disponibles para los estudiosos y estudiantes de "comunicación organizacional": la disciplina, formas de describir las organizaciones y un fenómeno dentro de las organizaciones.

Comunicación Organizacional como disciplina

La primera forma en que el término comunicación organizacional se utiliza comúnmente es como una herramienta descriptiva que se refiere a una subdivisión específica del campo de la comunicación. Sin embargo, la comunicación organizacional no es un área académica de estudio única en el campo de los estudios de comunicación. Debido a que la comunicación organizacional es una disciplina única, hay cursos, libros y grados asociados con el estudio de la comunicación organizacional. Según Mumby & Stohl (1998), "una comunidad de eruditos constituye una matriz disciplinaria cuando comparten un conjunto de suposiciones paradigmáticas sobre los estudios de un cierto fenómeno". En esencia, la comunicación organizacional es una disciplina porque las personas que la estudian comparten una concepción común del estudio de esta cosa llamada comunicación organizacional. Mumby y Stohl señalan que "Esto no significa que haya un consenso sobre cada edición, sino más bien que los eruditos ven los objetos del estudio de maneras similares, y utilizan el mismo juego del lenguaje en describir estos fenómenos. De hecho, puede encontrar a su maestro o incluso a usted mismo en desacuerdo con nuestra interpretación de ciertos aspectos de la comunicación organizacional, que es una parte normal de cualquier disciplina académica.

Comunicación Organizacional como un Descriptor

La segunda forma en que podemos ver el término comunicación organizacional es como descriptor de lo que sucede dentro de las organizaciones. Deetz, (1986) explica, "pensar

en la comunicación como una manera de describir y explicar las organizaciones, del mismo modo que se puede pensar que la psicología, la sociología y la economía son capaces de explicar los procesos de las organizaciones, la comunicación también puede considerarse como un modo distinto de explicación o modo de pensar sobre las organizaciones". La gente en la antropología, el negocio, la psicología, la sociología, y otras áreas académicas realizan la investigación que es fundamentalmente sobre comunicación de la organización. Los eruditos de la comunicación difieren en cómo nos acercamos a la comunicación organizacional porque nuestra formación es primero y sobre todo en la comunicación humana, por lo que traemos una historia única y un conjunto de herramientas para el desarrollo de la comunicación organizacional que otros estudiosos no poseen.

Comunicación Organizacional como un Fenómeno

La última manera en que se puede ver el término comunicación organizacional, es verlo como un fenómeno específico o conjunto de fenómenos que ocurre dentro de una organización. Por ejemplo, cuando dos empleados entran en un conflicto en el trabajo, están promoviendo la comunicación organizacional. Cuando el director financiero de una organización está presentando una presentación de PowerPoint sobre las últimas ganancias trimestrales a la junta directiva de la organización, él o ella están participando en la comunicación organizacional. La última campaña publicitaria que una organización ha creado para los medios de comunicación nacionales es otro ejemplo de comunicación organizacional.

Una Definición Conceptual de Comunicación Organizacional

La definición de Deetz sobre comunicación organizacional. Deetz (1986), se define la comunicación organizacional como el proceso por el cual una parte interesada de la organización (o grupo de partes interesadas) intenta estimular el significado en la mente de otra persona o grupo de partes interesadas mediante el uso intencional de palabras verbales, y / o mensajes mediados.

Según el American Heritage Dictionary of Business Terms, una parte interesada es cualquier parte que tenga interés en una organización. Las partes interesadas de una empresa incluyen accionistas, tenedores de bonos, clientes, proveedores, empleados, etc. (Scott, 2009). Hay una gama de diferentes partes interesadas que existen para una organización. Esta es una breve lista de algunos de los actores dentro de una organización: obreros, gerentes, accionistas, etc. Toda organización también tiene que preocuparse por los actores que existen en el entorno externo de la organización: competidores, miembros de la comunidad, agencias gubernamentales, etc. Básicamente, cada organización tiene una amplia gama de partes interesadas que debe atender a fin de funcionar sin problemas.

El Proceso de Comunicación

El objetivo de la comunicación es transmitir la información (y la comprensión de esa información) de una persona o grupo a otra persona o grupo. Este proceso de comunicación se divide en tres componentes básicos: Un remitente transmite un mensaje a través de un canal al receptor. (La figura muestra un modelo más elaborado). El remitente desarrolla primero una idea, que se compone en un mensaje y luego se transmite a la otra parte, que interpreta el mensaje y recibe el significado. Los teóricos de la información han añadido un lenguaje algo más complicado. El desarrollo de un mensaje se conoce como codificación. Interpretar el mensaje se denomina decodificación.

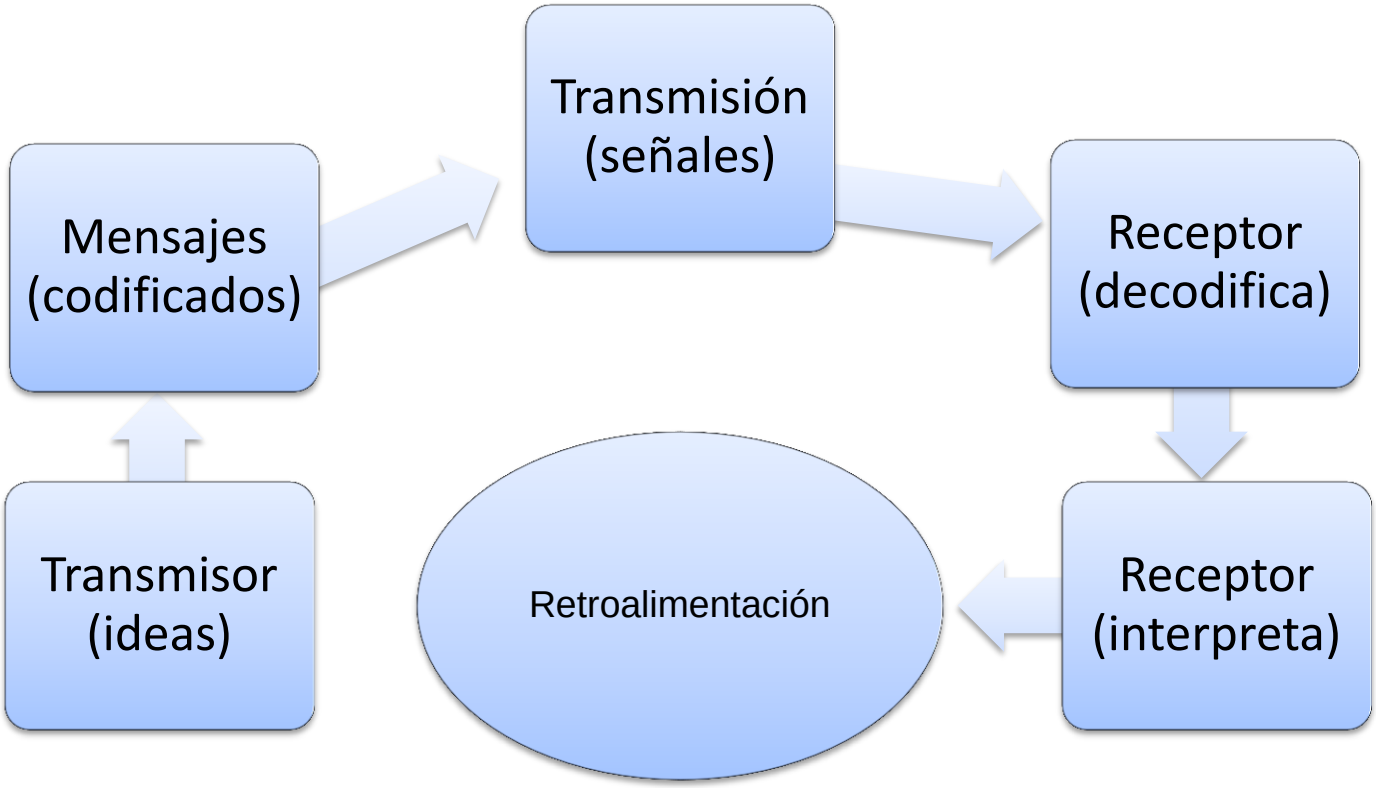

Figura 1. Modelo de comunicación

La otra característica importante es el ciclo de retroalimentación. Cuando dos personas interactúan, la comunicación rara vez es de un solo sentido. Cuando una persona recibe un mensaje, responde a ella dando una respuesta. El ciclo de retroalimentación es el mismo que el de la retroalimentación transmisor-receptor señalado en la figura 1. De lo contrario, el remitente no puede saber si las otras partes interpretaron correctamente el mensaje o cómo reaccionaron a él. La retroalimentación es especialmente importante en la administración porque un supervisor tiene que saber cómo los subordinados responden

a las directivas y planes. El gerente también necesita saber cómo está progresando el trabajo y cómo se sienten los empleados sobre la situación laboral general.

El factor crítico en la medición de la eficacia de la comunicación es la comprensión común. El entendimiento existe cuando todas las partes implicadas tienen un acuerdo mutuo en cuanto a no sólo la información, sino también el significado de la información. Por lo tanto, la comunicación efectiva se produce cuando el mensaje deseado del remitente y el mensaje interpretado del receptor son uno y el mismo. Aunque esta debe ser la meta en cualquier comunicación, no siempre se logra.

La comunicación más eficiente ocurre a un costo mínimo en términos de recursos gastados. El tiempo, en particular, es un recurso importante en el proceso de comunicación. Por ejemplo, sería prácticamente imposible para un instructor tomar el tiempo para comunicarse individualmente con cada estudiante en una clase sobre cada tema específico cubierto. Incluso si fuera posible, sería costoso. Esta es la razón por la que los gerentes suelen dejar mensajes de correo de voz e interactuar por correo electrónico en lugar de visitar a sus subordinados personalmente.

Sin embargo, las comunicaciones de ahorro de tiempo eficientes no siempre son eficaces. Un enfoque de bajo costo, como una nota de correo electrónico a una lista de distribución, puede ahorrar tiempo, pero no siempre da como resultado que todos obtengan el mismo significado del mensaje. Sin la oportunidad de hacer preguntas y aclarar el mensaje, las interpretaciones erróneas son posibles. Además de una mala elección del método de comunicación, otras barreras para la comunicación efectiva incluyen el ruido y otras distracciones físicas, problemas de lenguaje y no reconocimiento de señales no verbales.

A veces la comunicación es eficaz, pero no eficiente. Un líder del equipo de trabajo que visita a cada miembro del equipo individualmente para explicar un nuevo cambio en los procedimientos puede garantizar que todo el mundo realmente entiende el cambio, pero este método puede ser muy costoso en el tiempo del líder. Una reunión de equipo sería más eficiente. De esta forma y de otras formas, se producen posibles compensaciones entre eficacia y eficiencia.

Flujos de comunicación

Los flujos de comunicación están basados en la estructura organizacional a nivel interno en las empresas. Esta comunicación interna está dada de cuatro formas: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Cada una tiene su razón de ser, como la información que se da a partir de las decisiones de la alta dirección, la participación de los empleados en las decisiones y el flujo de información entre los diferentes departamentos de la organización (Ocampo Villegas, Humanizar la comunicación, 2007).

Flujo descendente de la comunicación

La comunicación que fluye de un nivel superior en una organización a un nivel inferior es una comunicación descendente. En otras palabras, la comunicación de los superiores a los subordinados en una cadena de mando es una comunicación descendente. Este flujo

de comunicación es utilizado por los gerentes para transmitir la información relacionada con el trabajo a los empleados en niveles inferiores. Los empleados requieren esta información para realizar sus trabajos y para satisfacer las expectativas de sus gerentes. La comunicación descendente es utilizada por los gerentes para los propósitos siguientes:

-Proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento de los empleados

-Dar instrucciones de trabajo

-Proporcionar una comprensión completa del trabajo de los empleados, así como para comunicarles cómo su trabajo está relacionado con otros puestos de trabajo en la organización.

-Comunicar la misión y la visión de las organizaciones a los empleados.

-Destacar las áreas de atención.

Las publicaciones organizacionales, circulares, carta a los empleados, reuniones de grupo, etc. son todos ejemplos de comunicación hacia abajo. Para tener una comunicación efectiva y libre de errores, los gerentes deben:

-Especificar el objetivo de comunicación

-Asegurarse de que el mensaje sea preciso, específico e inequívoco.

-Utilizar la mejor técnica de comunicación para transmitir el mensaje al receptor en forma correcta

Flujo ascendente de la comunicación

La comunicación que fluye a un nivel superior en una organización se llama comunicación ascendente. Proporciona retroalimentación sobre el funcionamiento de la organización. Los subordinados utilizan la comunicación ascendente para transmitir sus problemas y actuaciones a sus superiores.

Los subordinados también utilizan la comunicación ascendente para decir cuán bien han entendido la comunicación descendente. También puede ser utilizado por los empleados para compartir sus puntos de vista e ideas y participar en el proceso de toma de decisiones.

La comunicación hacia arriba conduce a una fuerza de trabajo más comprometida y leal en una organización porque los empleados tienen la oportunidad de plantear y hablar problemas de insatisfacción a los niveles superiores. Los gerentes conocer los sentimientos de los empleados hacia sus puestos de trabajo, los compañeros, el supervisor y la organización en general. Por lo tanto, los gerentes pueden tomar acciones para mejorar las cosas.

Sistema de reclamaciones, quejas y buzón de sugerencias, encuestas de satisfacción en el trabajo, etc., todo ayuda a mejorar la comunicación ascendente. Otros ejemplos de comunicación ascendente son los informes de rendimiento realizados por la administración de bajo nivel para revisar por la administración de nivel superior, las encuestas de actitud de los empleados, las cartas de los empleados, las discusiones entre empleados y gerentes, etc.

Comunicación Lateral / Horizontal

La comunicación que tiene lugar en los mismos niveles de jerarquía en una organización se llama comunicación lateral, es decir, comunicación entre pares, entre gerentes en los mismos niveles o entre cualquier miembro organizativo horizontalmente equivalente. Las ventajas de la comunicación horizontal son las siguientes:

-Es un ahorro de tiempo.

-Facilita la coordinación de la tarea.

-Facilita la cooperación entre los miembros del equipo.

-Proporciona asistencia emocional y social a los miembros de la organización.

-Ayuda en la solución de varios problemas de la organización.

-Es un medio de intercambio de información

-También se puede utilizar para resolver conflictos de un departamento con otro departamento o conflictos dentro de un departamento.

Comunicación diagonal

La comunicación que tiene lugar entre un gerente y los empleados de otros grupos de trabajo se denomina comunicación diagonal. Generalmente no aparece en el organigrama. Por ejemplo, para diseñar un módulo de capacitación, un gerente de capacitación interactúa con un personal de operaciones para preguntar sobre la forma en que realizan su tarea.

Métodos de comunicación

Los métodos estándar de comunicación son hablar o escribir por un remitente y escuchar o leer el receptor. La mayoría de las comunicaciones son orales, con una parte hablando y otras escuchando.

Sin embargo, algunas formas de comunicación no implican directamente el lenguaje hablado o escrito. La comunicación no verbal (lenguaje corporal) consiste en acciones, gestos y otros aspectos de apariencia física que, combinados con expresiones faciales (como sonreír o fruncir el ceño), pueden ser medios poderosos de transmitir mensajes. A veces, el cuerpo de una persona puede estar "hablando" incluso mientras mantiene silencio. Y cuando la gente habla, sus cuerpos a veces pueden decir cosas diferentes de

lo que sus palabras transmiten. Un mensaje mixto ocurre cuando las palabras de una persona comunican un mensaje, mientras que no verbalmente, él o ella están comunicando algo más.

Aunque la tecnología como el correo electrónico ha disminuido la importancia de la comunicación no verbal, la mayoría de la comunicación organizacional todavía tiene lugar a través de la interacción cara a cara. Cada mensaje verbal viene con un componente no verbal. Los receptores interpretan los mensajes teniendo en cuenta el significado de todo lo disponible. Cuando las señales no verbales son consistentes con los mensajes verbales, actúan para reforzar los mensajes. Pero cuando estos mensajes verbales y no verbales son inconsistentes, crean confusión para el receptor.

Las acciones de la administración son especialmente significativas porque los subordinados ponen más confianza en lo que hacen los gerentes de lo que dicen. A menos que las acciones sean consistentes con la comunicación, un sentimiento de desconfianza socavará la eficacia de cualquier intercambio social futuro.

Habilidades de comunicación oral

Debido a que una gran parte del día de un gerente se gasta conversando con otros gerentes y empleados, las habilidades para hablar y escuchar son fundamentales para el éxito. Por ejemplo, las habilidades de comunicación oral se utilizan cuando un gerente debe hacer presentaciones de ventas, realizar entrevistas, realizar evaluaciones de los empleados, y celebrar conferencias de prensa.

En general, los gerentes prefieren confiar en la comunicación oral porque la comunicación tiende a ser más completa cuando se habla en persona. En las interacciones cara a cara, una persona puede juzgar cómo reacciona la otra parte, obtener retroalimentación inmediata y responder preguntas. En general, la gente tiende a asumir que hablar con alguien directamente es más creíble que recibir un mensaje escrito. La comunicación cara a cara permite no sólo el intercambio de palabras, sino también la oportunidad de ver la comunicación no verbal.

Sin embargo, la comunicación verbal tiene sus inconvenientes. Puede ser inconsistente, a menos que todas las partes escuchen el mismo mensaje. Y aunque la comunicación oral es útil para transmitir los puntos de vista de los demás y fomentar una apertura que aliente a las personas a comunicarse, es una herramienta débil para implementar una política o emitir directivas donde están involucradas muchas especificidades.

Aquí están dos de las habilidades más importantes para la comunicación oral eficaz:

Escucha activa. Escuchar es dar sentido a lo que se oye y requiere prestar atención, interpretar y recordar estímulos sonoros. La escucha efectiva es activa, requiriendo que el oyente "entre en la cabeza" del hablante para que pueda entender la comunicación desde el punto de vista del hablante. Los oyentes eficaces hacen lo siguiente:

-Hacer contacto visual.

-Programar un tiempo suficiente e ininterrumpido para las reuniones.

-Genuinamente buscar información.

-Evitar ser emocional o atacar a otros.

-Parafrasear el mensaje que escuchó, especialmente para aclarar las intenciones del hablante.

-Mantenerse en silencio. No hable con pausas de relleno, ni responda a las declaraciones de una manera punto-contrapunto.

-Hacer preguntas clarificadoras.

-Evitar hacer gestos de distracción.

Retroalimentación constructiva. Los gerentes suelen hacer trabajos pobres de proporcionar a los empleados retroalimentación de rendimiento. Al proporcionar retroalimentación, los gerentes deben hacer lo siguiente:

-Concentrarse en comportamientos específicos en lugar de hacer declaraciones generales.

-Mantener la retroalimentación impersonal y orientada a objetivos.

-Ofrecer comentarios tan pronto como sea posible después de la acción.

-Hacer preguntas para asegurar la comprensión de la retroalimentación.

-Reacción negativa directa hacia el comportamiento que el destinatario puede controlar.

Habilidades de comunicación escrita

La comunicación escrita tiene varias ventajas. En primer lugar, proporciona un registro para la remisión y el seguimiento. En segundo lugar, la comunicación escrita es un medio barato de proporcionar mensajes idénticos a un gran número de personas.

La principal limitación de la comunicación escrita es que el remitente no sabe cómo o si la comunicación se recibe a menos que se requiera una respuesta.

Desafortunadamente, las habilidades de escritura son a menudo difíciles de desarrollar, y muchas personas tienen problemas para escribir documentos simples, claros y directos. Y créanlo o no, documentos mal escritos cuestan dinero.

¿Cuánto cuesta la mala escritura a una compañía anualmente? De acuerdo con una empresa canadiense de consultoría y capacitación, un empleado que escribe sólo una nota mal formulada por semana durante el transcurso de un año puede costar a la empresa $ 4.258,60.

Los gerentes deben ser capaces de escribir con claridad. La capacidad de preparar cartas, notas, informes de ventas y otros documentos escritos puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Las siguientes son algunas pautas para una comunicación escrita eficaz:

-Utilizar la P.O.W.E.R. Plan para preparar cada mensaje: planificar, organizar, escribir, editar y revisar.

-Redactar el mensaje con los lectores en mente.

-Dar al mensaje un título conciso y usar subtítulos donde sea apropiado.

-Utilizar palabras simples y frases cortas, claras y párrafos.

-Respaldar opiniones con hechos.

-Evitar el lenguaje "florido", los eufemismos y las expresiones triadas.

-Resumir los puntos principales al final y deje que el lector sepa lo que debe hacer a continuación.

Comunicación organizacional

El flujo formal de información en una organización puede moverse a través de canales ascendentes, descendentes, horizontales o diagonales. La mayoría de las comunicaciones a la baja se dirigen a planes, retroalimentación de rendimiento, delegación y capacitación. La mayoría de las comunicaciones ascendentes se refieren al desempeño, las quejas o las solicitudes de ayuda. Las comunicaciones horizontales se centran en la coordinación de tareas o recursos.

La estructura organizativa crea, perpetúa y alienta los medios formales de comunicación. La cadena de mando tipifica la comunicación vertical. El trabajo en equipo y las interacciones ejemplifican los esfuerzos laterales u horizontales para comunicarse. La coordinación de esfuerzos entre colegas o empleados de igual rango y autoridad representa este canal de comunicación. La retroalimentación del subordinado al superior es indicativa de la comunicación ascendente. Por ejemplo, los informes de estado para informar a los niveles superiores de gestión se originan en el rango inferior o medio de la mayoría de las organizaciones.

El matrimonio de personas con equipos de comunicación electrónica y bases de datos que almacenan información es una red formal. Las redes formales de comunicación proporcionan los enlaces electrónicos para transferir y almacenar información a través de canales formales de la organización.

Los canales informales, conocidos como arbustos, llevan mensajes ocasionales, sociales y personales a través de la organización. Los arbustos son una red de comunicación informal de persona a persona de empleados que no es oficialmente sancionada por la organización. Estos son espontáneos, rápidos y difíciles de detener; puede ayudar y

obstaculizar la comprensión de la información. Por estas razones, los gerentes deben mantenerse en contacto y contrarrestar los rumores.

Al igual que la comunicación interpersonal, la comunicación organizacional puede ser bloqueada por barreras, como las siguientes:

-Sobrecarga de información

-Mensajes embellecidos

-Retrasos en las comunicaciones formales

-Falta de confianza y apertura de los empleados

-Diferentes estilos de cambio

-Intimidación e indisponibilidad de los de rango o estado

-Interpretaciones del Gerente

-Ruidos electrónicos

Mejora de las comunicaciones

La comunicación toca todo lo que ocurre en una organización y está tan entremezclada con todas las demás funciones y procesos que separarla para el estudio y el análisis es difícil. Debido a que la comunicación es la actividad más lenta en la que un gerente se involucra, la mejora de la gestión depende en gran medida de mejorar la comunicación. Una forma en la que los investigadores están tratando de mejorar las habilidades de comunicación para las organizaciones es a través de instrumentos que evalúan la eficacia de la escritura y el habla de los gerentes.

La responsabilidad de fortalecer y mejorar la comunicación es tanto individual como organizacional. Los remitentes deben definir el propósito detrás de su mensaje, construir cada mensaje con el lector en mente, seleccionar el mejor medio, tiempo de cada transmisión cuidadosamente, y buscar retroalimentación. Los receptores deben escuchar activamente, ser sensibles al remitente, recomendar un medio apropiado para los mensajes e iniciar esfuerzos de retroalimentación.

El significado de la comunicación en las organizaciones

Las organizaciones dependen totalmente de la comunicación, que se define como el intercambio de ideas, mensajes o información mediante el habla, las señales o la escritura. Sin comunicación, las organizaciones no funcionarán. Si la comunicación se ve disminuida u obstaculizada, toda la organización sufre. Cuando la comunicación es completa, precisa y oportuna, la organización tiende a ser vibrante y eficaz.

La comunicación es fundamental para todo el proceso de gestión por cuatro razones principales:

-La comunicación es un proceso de vinculación de la gestión. La comunicación es la forma en que los gerentes llevan a cabo las funciones gerenciales de planificación, organización, dotación de personal, dirección y control. La comunicación es el corazón de todas las organizaciones

-La comunicación es el principal medio por el cual la gente obtiene e intercambia información. Las decisiones dependen a menudo de la calidad y cantidad de la información recibida. Si la información en la que se basa una decisión es mala o incompleta, la decisión será a menudo incorrecta.

-La actividad que más tiempo requiere un gerente es la comunicación. Los gerentes pasan entre 70 a 90 por ciento de su tiempo comunicándose con los empleados y otros clientes internos y externos.

-La información y la comunicación representan el poder en las organizaciones. Un empleado no puede hacer nada constructivo en una unidad de trabajo a menos que él o ella sepa lo que se debe hacer, cuando se debe llevar a cabo la tarea y quién más está involucrado. Los miembros del personal que tienen esta información se convierten en centros de poder.

La capacidad de comunicarse bien, tanto oralmente como por escrito, es una habilidad crítica de gestión y una base de liderazgo eficaz. A través de la comunicación, las personas intercambian y comparten información entre sí e influyen en las actitudes, comportamientos y entendimientos de los demás. La comunicación permite a los gerentes establecer y mantener relaciones interpersonales, escuchar a los demás y obtener la información necesaria para crear un lugar de trabajo inspirador. Ningún gerente puede manejar conflictos, negociar con éxito y tener éxito en el liderazgo sin ser un buen comunicador.

Comunicación en la toma de decisiones. Condiciones que influyen.

Los gerentes toman decisiones de resolución de problemas bajo tres condiciones diferentes: certeza, riesgo e incertidumbre. Todos los gerentes toman decisiones bajo cada condición, pero el riesgo y la incertidumbre son comunes a los problemas más complejos y no estructurados que enfrentan los altos directivos.

Las decisiones se toman bajo la condición de certeza cuando el gerente tiene un conocimiento perfecto de toda la información necesaria para tomar una decisión apoyado en una buena comunicación empresarial. Esta condición es ideal para la resolución de problemas. El reto es simplemente estudiar las alternativas y elegir la mejor solución.

Cuando los problemas tienden a surgir de manera regular, un gerente puede abordarlos a través de respuestas estándar o preparadas llamadas decisiones programadas. Estas soluciones ya están disponibles a partir de experiencias pasadas y son apropiadas para el problema actual. Un buen ejemplo es la decisión de reorganizar el inventario automáticamente cuando el stock cae por debajo de un determinado nivel. Hoy en día, un

número cada vez mayor de decisiones programadas están siendo asistidas o manejadas por computadoras que usan software de soporte de decisión.

Los problemas estructurados son familiares, sencillos y claros con respecto a la información necesaria para resolverlos. Un gerente a menudo puede anticipar estos problemas y hacer un plan para prevenir o resolverlos involucrando a toda la organización. Por ejemplo, los problemas de personal son comunes con respecto a aumentos salariales, promociones, solicitudes de vacaciones y asignaciones de comités, como ejemplos. Los gerentes proactivos pueden planificar procesos para manejar estas quejas de manera efectiva antes incluso de que se produzcan.

Riesgo

En un entorno de riesgo, el administrador carece de información completa. Esta condición es más difícil. Un gerente puede entender el problema y las alternativas, pero no tiene garantía de cómo funcionará cada solución. El riesgo es una condición de decisión bastante común para los gerentes.

Cuando surgen problemas nuevos y desconocidos, las decisiones no programadas se adaptan específicamente a las situaciones a la mano. Los requisitos de información para definir y resolver problemas no rutinarios son típicamente altos. Aunque el soporte informático puede ayudar en el procesamiento de la información, la decisión involucrará muy probablemente juicio humano. La mayoría de los problemas que enfrentan los gerentes de alto nivel exigen decisiones no programadas. Este hecho explica por qué las demandas sobre las habilidades conceptuales de un gerente aumentan a medida que se mueve hacia niveles más altos de responsabilidad gerencial.

Un problema de crisis es un problema inesperado que puede llevar al desastre si no se resuelve rápida y apropiadamente comunicando este de forma eficaz y eficiente. Ninguna organización puede evitar las crisis, y el público es muy consciente de la inmensidad de las crisis corporativas en el mundo moderno. La explosión de la central nuclear de Chernóbil en la antigua Unión Soviética y el derrame de Exxon Valdez de años pasados son un par de ejemplos sensacionales. Los gerentes de las organizaciones más progresistas ahora anticipan que las crisis, por desgracia, ocurrirán. Estos gerentes están instalando sistemas de información de crisis de alerta temprana y desarrollando planes de gestión de crisis para hacer frente a estas situaciones de la mejor manera posible.

Incertidumbre

Cuando la información es tan pobre que los gerentes ni siquiera pueden asignar probabilidades a los resultados probables de alternativas, el gerente toma una decisión en un ambiente incierto. Esta condición es la más difícil para un gerente. La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre es como ser un pionero entrando en un territorio inexplorado. La incertidumbre obliga a los administradores a depender en gran medida de la creatividad para resolver problemas: requiere de alternativas únicas y a menudo totalmente innovadoras a los procesos existentes. La comunicación en los grupos de trabajo se utiliza con frecuencia para la resolución de problemas en tales situaciones.

En todos los casos, las respuestas a la incertidumbre dependen en gran medida de la intuición, conjeturas educadas y presentimientos, todos los cuales dejan mucho espacio para el error.

Estos problemas no estructurados implican ambigüedades y deficiencias de información y ocurren a menudo como situaciones nuevas o inesperadas. Estos problemas suelen ser imprevistos y se abordan de forma reactiva a medida que ocurren. Los problemas no estructurados requieren soluciones novedosas. Los administradores proactivos son a veces capaces de dar un salto en los problemas no estructurados al darse cuenta de que una situación es susceptible a los problemas y luego hacer planes de contingencia. Por ejemplo, en el Grupo Vanguard, los ejecutivos son incansables en sus preparativos para una variedad de eventos que podrían perturbar su negocio de fondos mutuos. Su miedo más grande es un pánico del inversionista que sobrecargue su sistema del servicio de atención al cliente durante una zambullida importante en el enlace o los mercados de acción. En previsión de esta ocurrencia, la firma ha formado a contadores, abogados y administradores de fondos para el personal de los teléfonos, si es necesario.

Referencias

Deetz, S. (1986). *Administración de la comunicación interpersonal.*

Mumby, D. K., & Stohl, C. (1998). *Comunicación organizacional.* Sociología contemporanea.

Ocampo Villegas, M. C. (2007). *El comunicador y la organización.* Bogotá, Colombia: Comunicación empresarial.

Ocampo Villegas, M. C. (2007). *Humanizar la comunicación.* Bogotá, Colombia: Comunicación empresarial.

Scott, D. L. (2009). *Diccionario de la herencia americana de términos comerciales.* Boston, MA.