

LA COMUNICACION EN LA ADMINISTRACION EMPRESARIAL

Luis Barreiro Pousa

Publicado en la Revista Espacio (Cuba) No 2, 2000

Introducción

“Hoy vivimos una de esas épocas portentosas de la historia en que toda la estructura del conocimiento humano sufre de nuevo las convulsiones del cambio a medida que se desploman las antiguas barreras. De la misma manera que reestructuramos ahora compañías y economías enteras, estamos reorganizando completamente la producción y distribución del conocimiento y los símbolos empleados para transmitirlo”¹

A juicio de algunos autores, experimentamos el impacto de la **tercera gran ola** de cambio en la historia y, como resultado, nos encontramos en el proceso de crear una nueva civilización que suceda a la civilización industrial al igual que ésta sucedió a su antecesora la agrícola.

Se trata de que muchos de los cambios que se producen en el sistema de conocimientos de la sociedad se traducen directamente en operaciones empresariales. De manera que este sistema de conocimientos se convierte en una parte del entorno de toda empresa.

Consecuentemente, se rompen paradigmas de la **segunda ola** (resultante de la revolución industrial) y, así por ejemplo, del logro del ahorro en costo por series enormes de productos idénticos, para asegurar economías de escala, las exigencias del mercado actual obligan a la creación de productos y servicios personalizados, por lo que se impone una producción desmasificada y que a la vez sea competitiva en costos, lo cual solo es posible gracias a nuevas tecnologías de información que permiten hacer mínimo el costo de la diversidad. Este es el caso de programas informáticos acoplados a equipos y maquinarias que permiten el más racional aprovechamiento de materiales en la producción de diversidad de surtidos; los sistemas de Inventario Justo a Tiempo que eliminan los gastos de almacenamiento y aseguran la producción por encargo; hasta los estudios actuales sobre superconductividad que revolucionarán los niveles de consumo energético para grandes producciones consumidoras de energía.

¹ Alvin y Heidi Toffler. La creación de una nueva civilización. Pag. 42

El desarrollo y distribución de la información se han convertido por tanto, en factores de productividad y poder, cruciales para la vida contemporánea. Esta nueva doctrina, conduce a un sistema más flexible, rápido, descentralizado y rico en información que permite a la administración evaluar, concentrar los recursos y emplear un mando bien adiestrado pero muy descentralizado para la toma de decisiones dirigida a superar a los adversarios en el mercado.

Pero convertir el conocimiento y la información en factor productivo necesita transitar por el hombre como soporte vivo de datos, información y conocimientos.

Es entonces que se impone hablar de la comunicación en la empresa como un factor del logro de la “inteligencia organizacional” en la creación de valor para sus clientes, concebido éste como el resultado de un esfuerzo total y no una etapa aislada en el proceso. Así, añaden valor tanto el obrero que directamente transforma las materias primas y materiales para crear un valor de uso, como el diseñador que interpreta las necesidades insatisfechas de los consumidores potenciales y las traduce en una solución técnico productiva, hasta el empleado más simple de la empresa que contribuye con su labor a la creación de una imagen positiva de ésta, lo que añade también valor al producto o servicio.

Y para lograr que este proceso de creación de valor se desarrolle adecuadamente y que todos los eslabones de la organización puedan aunar sus esfuerzos coherentemente y orientados a un mismo fin, se requiere de un proceso de comunicación que asegure las interrelaciones necesarias en materia de identificación y contacto entre los participantes del proceso de creación del valor, es decir el colectivo humano de la Organización.

Es objetivo del presente trabajo analizar las exigencias que impone el desarrollo de la Administración moderna al proceso de comunicación empresarial.

Comunicación empresarial

“ Así como hace falta en cualquier relación una comunicación abierta y sincera para que se mantenga saludable, las relaciones dentro de la corporación mejoran cuando se comparte la comunicación libre y acuciosamente”²

Lo que hace a una empresa competitiva, es su capacidad para crear productos o servicios con valor para el cliente y esto solo lo logran las empresas configurando su *cadena de valor*³, lo cual implica no solo organizar y armonizar las diferentes actividades de la empresa, sean estas primarias o de apoyo, para desplegar el

² Max De Pree. El liderazgo es un arte. Pag. 103

³ Ver M. Porter. Ventaja Competitiva

mayor valor para el cliente con el menor gasto posible, sino insertarla efectivamente en el *sistema de valor* del sector, lo que implica la coordinación y eslabonación mediante alianzas u otras vías, pero que en cualquier caso implican una necesaria inserción de la empresa en el sistema de valor de ese sector de competencia.

Y, ¿cómo lograr todo esto sin relacionar efectivamente a los hombres que se encuentran en la empresa en situaciones de cooperación; tanto a sus líderes y a éstos con sus subordinados, como a los obreros y empleados entre ellos y a todos ellos con su entorno? La respuesta por evidente no es menos relevante: comunicándose, ya que cuando los hombres interactúan de mutuo acuerdo y con fines productivos, resulta imprescindible la existencia de un código que les permita entenderse para llevar a cabo acciones que se complementen para lograr un fin.

La comunicación es un proceso de amplia relevancia en el funcionamiento de cualquier grupo, Organización o sociedad, de ahí que en la Teoría de la Organización, la comunicación juega un lugar central, ya que la estructura, tamaño y alcance de la Organización están casi totalmente determinadas por la comunicación.

La comunicación empresarial se produce no solo a lo interno de la Organización sino también con el entorno, por lo que podemos hablar de Comunicación Interna y Comunicación Externa.

La **Comunicación Interna** es aquella que se efectúa entre los miembros de un grupo o entre grupos que pertenecen a una entidad laboral y se puede desarrollar de manera formal e informal.

La estructura organizacional tiende a afectar el proceso de comunicación, por ello la comunicación interna ocurre en un proceso altamente estructurado, que determina que la comunicación entre subordinados y superestructura sea muy diferente a la que se produce entre iguales.

Para poder llevar a cabo sus actividades cada Organización, de acuerdo con su estructura organizativa y las funciones de cada cargo, establece la cantidad y el carácter de los contactos comunicacionales que deben efectuarse entre los trabajadores de un mismo nivel y entre estos y los trabajadores del nivel superior e inferior, con el fin de garantizar la realización de los objetivos fijados por ella. Esta comunicación, llamada formal se efectúa en diversas direcciones, a las que se denominan flujos de información, que pueden ser: horizontal y vertical.

La *comunicación horizontal* es la que tiene lugar entre los niveles y cargos situados en un mismo nivel de la estructura jerárquica. Mediante la comunicación horizontal se efectúa la coordinación y cooperación entre personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo y entre grupos y colectivos.

Este tipo de comunicación no solo garantiza la cooperación y coordinación necesarias para la realización de una tarea, sino que además facilita la satisfacción de las necesidades sociopsicológicas de los individuos.

La *comunicación vertical* se produce entre niveles y cargos pertenecientes a distintos niveles de la estructura jerárquica y puede ser a su vez descendente y ascendente.

La *comunicación descendente* se refiere a los mensajes que se producen desde los niveles o cargos de mayor autoridad hacia los niveles o cargos de menor autoridad. El flujo descendente contiene regularmente órdenes, orientaciones, reglamentaciones y valoraciones del trabajo, que resultan básicos para cualquier Organización, pues establecen la frecuencia y el carácter de los actos comunicativos que deben efectuar los distintos niveles y cargos, así como las acciones que garantizan el logro de los objetivos sociales y económicos de la entidad.

La *comunicación ascendente* se refiere a los mensajes emitidos por los niveles y cargos más bajos hacia los niveles y cargos de mayor autoridad en la entidad laboral; es decir, en el sentido inverso al flujo descendente.

El flujo ascendente contiene generalmente informaciones relacionadas con el funcionamiento y realización del trabajo del nivel que informa, grado de aceptación y comprensión de las orientaciones recibidas, dificultades que se presentan para la realización de una tarea, así como sugerencias y apreciaciones en torno a la actividad. El flujo ascendente brinda al dirigente información para la toma de decisiones y por su carácter de retroalimentación, genera a su vez un flujo descendente.

Si bien la comunicación formal se encuentra prescrita por cada Organización para cada uno de sus miembros y niveles de la estructura, no es solo este tipo de comunicación la que tiene lugar entre sus trabajadores. Los seres humanos organizados en cualquier estructura organizativa tienden a establecer relaciones entre sí que van más allá de las prescritas por la Organización para el desempeño de las tareas a ella encargadas.

La *comunicación informal* es por tanto, la que tiene lugar entre los miembros de un grupo o colectivo de manera espontánea, sin que medie para ello prescripciones institucionales. Las comunicaciones informales no emanan de las exigencias ni funciones de trabajo, ellas se originan debido a las necesidades de contacto afectivo y social que experimentan las personas. La comunicación informal, por tanto, se encuentra vinculada a las necesidades de contacto e identificación de los miembros de un grupo que tienen intereses comunes y afinidades.

Es frecuente encontrar el criterio de que las comunicaciones informales son inconvenientes para la buena marcha del trabajo y por lo tanto, deben ser eliminadas mediante prohibiciones o haciendo énfasis marcado en las reglas

formales establecidas. Cabe señalar que este tipo de comunicación no tiene necesariamente efectos negativos para el trabajo, y mas bien se deben evaluar en su justa medida las ventajas y desventajas que puede presentar, balanceando los efectos positivos que provoca en el aumento del sentimiento de pertenencia del individuo al grupo de trabajo, la disminución de la rotación en el trabajo, el desarrollo de iniciativas creadoras, etc., en contraposición a su efecto negativo sobre la disciplina laboral, su efecto distorsionador de la comunicación formal o como fuente de conflicto.

La empresa, como sistema social, es un sistema abierto en el que se producen continuos intercambios informativos con otras entidades y personas situadas en el ámbito local, nacional e internacional, lo que conforma la *comunicación externa* de la Organización.

Esta comunicación externa tiene la función de mantener a la entidad en contacto con el medio exterior: la provee de la información necesaria para su desarrollo y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y emite mensajes que indican su posición, fortaleza, estabilidad, etc., es decir, que transmiten su imagen institucional. Si bien esta es una parte importantísima y compleja de la comunicación empresarial, no va a ser objeto de análisis en este trabajo, por lo que en lo adelante, si no se indica lo contrario, nos estaremos refiriendo solo a la comunicación interna.

En resumen, la comunicación empresarial pretende:

- ✓ Integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la Empresa y crear un sentimiento de pertenencia del individuo a la entidad.
- ✓ Establecer un clima sociopsicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización estén presentes. Esto motiva al trabajador e incrementa su productividad y ayuda a los trabajadores de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.
- ✓ Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos. La claridad del trabajador de los objetivos asignados, le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa, involucrándose en ellos.
- ✓ Disminuir los índices de rotación del personal a partir de que la empresa sea un lugar que satisfaga las expectativas de los trabajadores, no solo en relación con el reconocimiento de su desempeño sino en la posibilidad que le ofrece de realizar aportes.

- ✓ Contribuir a elevar la calificación del personal, en lo que juega un papel importante la comunicación informal en la medida que favorezca el proceso de transferencia de las mejores experiencias.
- ✓ Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado.
- ✓ Lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno, mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente las necesidades, deseos y comportamiento de sus clientes actuales y potenciales, los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

La comunicación empresarial, en consecuencia, provee el medio para la toma y ejecución de decisiones, la obtención de retroalimentación y la corrección de los objetivos organizacionales en dependencia de las exigencias de la situación.

Comunicación y administración

“... la verdadera raíz de la ineficiencia es el elevado coste de la comunicación”⁴

No es posible analizar la comunicación en la empresa, independiente de la evolución de la Administración, ya que cada momento en la evolución de ésta marca determinadas exigencias económico productivas que, por supuesto, se reflejan en el campo social y le imprimen un sello distintivo a la comunicación.

Existe una gran cantidad de estudios que caracterizan la evolución de la Administración en el tiempo, pero existe consenso en considerar la existencia de tres grandes escuelas para el estudio del Comportamiento Organizacional: la *Escuela de Dirección Científica*, iniciada en 1911 y popular hasta la década del 30; la *Escuela de Relaciones Humanas*, predominante hasta la década del 60, en que se impuso la *Escuela de Sistemas*. Es de señalar que la aparición de una nueva escuela, no sustituye completamente la anterior, así hay actualmente seguidores de las dos primeras y de hecho, cada una de las dos anteriores tiene una fuerte influencia en la actual *Escuela de Sistemas*, por lo que resulta útil comprender cada una de esas posiciones teóricas para poder poseer una completa visión de cómo funcionan las organizaciones y el papel de la comunicación en ellas.

⁴ Henry Mintzberg. Mintzberg y la dirección. Pag. 255

Escuela de Dirección Científica

Esta escuela, también conocida como *Taylorismo*, en referencia a su fundador, marcó la introducción de métodos científicos en la conducción de las Organizaciones, de ahí su denominación.

Esta escuela estuvo precedida por el desarrollo de todo un cuerpo de principios de la Administración, por parte de directivos de negocios y profesores de Universidades norteamericanas, influidos sin dudas por autores europeos como fue el caso de Henry Fayol, toda vez que por esta época los estudiosos de las ciencias sociales no estaban interesados en el estudio de las Organizaciones en general ni de las empresas en particular. Eran tiempos de un aprendizaje proveniente de la experiencia y de un pragmatismo que parecía funcionar.

Taylor analiza al obrero como una “maquinaria humana”, por lo que centra su atención en hacer corresponder las capacidades del obrero con las tareas, para lo cual divide cada tarea en pequeños movimientos y realiza estudios de tiempo para la realización de estas. El supuesto de esta escuela era que las operaciones podrían ser mejor comprendidas si toda la actividad se dividiera en sus partes elementales y después estas piezas se unieran de nuevo para integrar el sistema total.

Con sus estudios de tiempo y movimientos, Taylor logró incrementar notablemente la productividad, aumentando el desempeño de los obreros y reduciendo las necesidades de personal de las fábricas sobre la base de los principios que formuló: Ciencia, Armonía, Cooperación, Eficiencia y Prosperidad. Estos principios fundamentaban su sistema de recompensa laboral al “hombre económico”, en relación con la cual asumía que el obrero era profundamente irracional y desinteresado por el trabajo si se le dejaba solo pero podía responder adecuadamente bajo estímulos monetarios.

En relación con la comunicación, Taylor dice poco, su énfasis estaba en la estructura organizativa y en el comportamiento individual. La comunicación debía ser formal, jerárquica y planificada, cuyo propósito se ceñía a asegurar la realización de las tareas para así incrementar la eficiencia y la productividad. En resumen, el Taylorismo concebía la comunicación de forma unidireccional y de arriba a abajo, solo vinculada a la ejecución de las tareas. Por su parte Fayol reconoce que la estructura formal constituía una barrera para los flujos de comunicación, por lo que propone permitir la comunicación horizontal, violando la estructura vertical, solo a modo de excepción en situaciones de crisis cuando se requiere de acciones rápidas, lo que se conoce con el nombre de “puente de Fayol”.

La Escuela de Dirección Científica reconoce que pueden existir problemas de comunicación en las Organizaciones, al menos cuando algunos “principios” no son respetados adecuadamente, digamos por ejemplo si el ámbito de control de un directivo es muy amplio, es decir si tiene más de 6 subordinados. Por otra parte

esta escuela también distingue las funciones de comunicación de los directivos de línea y de staff, así los primeros solo deben comunicar órdenes a los subordinados y comprobar que se cumplen, mientras que los segundos tienen como función persuadir a su jefe para que acepte su consejo.

En general, la Escuela de Dirección Científica no concede un papel muy significativo a la comunicación y la concibe de manera vertical, limitada a la emisión de órdenes y el control de su cumplimiento, por canales formales. Este punto de vista asume que aquellos que se encuentran encima de la pirámide organizacional poseen la información relevante y su función en la comunicación es disseminar ese conocimiento.

Escuela de Relaciones Humanas

La revolución contra la Escuela de Dirección Científica fue llevada a cabo por Chester I. Barnard, Presidente de la New Jersey Bell Telephone Company y Elton Mayo, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y tuvo su punto más alto a finales de la década del 40 y la década siguiente, como resultado de los estudios realizados por Mayo en la Planta de Hawthorne, que revolucionaron las concepciones existentes sobre el comportamiento humano y la motivación en las Organizaciones que echaron por tierra la concepción del obrero como extensión de las máquinas.

Esta escuela comprobó que los obreros constituían un grupo integrado con sus propias normas y código de comportamiento, válidas para establecer y mantener sus propios estándares de producción

Katz y Lazarsfeld (1955) consideraron a los estudios en Hawthorne como una de las principales investigaciones empíricas que condujeron al “redescubrimiento” del grupo primario y por ende la importancia de las relaciones interpersonales informales en situaciones hasta el momento conceptualizadas como estrictamente formales y atomísticas.

En contraste con la concepción del “hombre económico” de la Escuela de Dirección Científica, que responde directamente a incentivos monetarios, la Escuela de Relaciones Humanas concibe al hombre como “ser social”, que responde a las influencias interpersonales del grupo de trabajo.

En contraposición con los incentivos monetarios que propone la escuela anterior, ésta plantea que una estrategia más apropiada sería estudiar las necesidades de los obreros para entonces satisfacerlos. Así el incremento de la satisfacción laboral presumiblemente conducirá a un incremento de la producción.

Esta concepción conduce a la concepción de un estilo de dirección participativa que involucra a los obreros, en el cual aparece un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados acerca del mejoramiento de la Organización; en este sentido se pronunció otro miembro de

esta escuela, Rensis Likert para quien ese estilo participativo debía involucrar a los obreros en el proceso de toma de decisiones a fin de conciliar los conflictos entre las metas de la Organización y las de los individuos.

Como se desprende de lo dicho hasta aquí, la Escuela de Relaciones Humanas vio la comunicación con mayor importancia que el Taylorismo y concibieron la comunicación no como un medio para que los jefes se dirijan a los obreros, sino también para que la administración escuche lo que los obreros quieren decir. Es decir, este enfoque humanista de la comunicación pretende lograr obreros "satisfechos". Para ello comprenden y aceptan la comunicación informal entre "iguales", y enfocan la comunicación como interacción jefe - subordinado, de manera de convertir a la comunicación en sinónimo de motivación y liderazgo en las Organizaciones.

La Escuela de Sistemas

A diferencia de sus predecesoras que surgen de la experiencia práctica y de la investigación empírica, esta escuela se fundamenta en las bases teóricas que le proporciona la Teoría General de Sistemas.

Surge entre las décadas del 60 y el 70 como una síntesis de las Escuelas de Dirección Científica de Relaciones Humanas como parte del supuesto de que los principios de cada escuela podían ser aplicables pero a diferentes tipos de Organizaciones y así esta escuela amplió el espectro de tipos de Organización que analizó aplicando la Teoría General de Sistemas.

La aplicación de este enfoque al estudio de las organizaciones parte de la premisa de que una organización es un sistema compuesto por una serie de elementos que poseen sus propias metas. La meta organizacional consiste en lograr la óptima eficiencia como un todo, por lo que la máxima eficiencia de parte de sus elementos no es tan significativa como la del conjunto.

Una Organización es un sistema abierto, compuesto por un conjunto de subsistemas componentes, cada uno de los cuales cumple determinada función y que interactúa con otros subsistemas. La Organización recibe información y energía de su entorno y, después de procesar esos elementos genera un resultado. Así, los cambios del entorno tienen un continuo impacto en la Organización, la cual se estará ajustando constantemente a su entorno; por otra parte, los cambios internos en la Organización, tienen a su vez un continuo impacto en su entorno. De esta manera la Escuela de Sistemas enfatiza en las interrelaciones e intercambios entre la Organización y su entorno, a diferencia de las Escuelas de Dirección Científica y de Relaciones Humanas que estudiaban a la Organización como una entidad aislada, buscando hacia el interior de ella, las explicaciones al comportamiento organizacional.

La Escuela de Sistemas enfatiza en la interdependencia de los subsistemas componentes del sistema. Si consideramos a la Organización como un sistema,

entonces esta interdependencia depende de la comunicación. La comunicación es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total, es el mecanismo de coordinación, de ahí que el papel de la comunicación sea el de armonizar la Organización.

Toda vez que la Organización depende para su subsistencia de redes y sistemas de comunicación que le hagan posible mantenerse en contacto con el entorno y, a todas las personas que laboran en ella trabajar concertadamente, se puede decir que son esos flujos de comunicación los que permiten a ésta mantenerse como una unidad coherente y por tanto llegar a la conclusión de que las Organizaciones son, en esencia, sistemas de comunicación.

A manera de resumen, en el Anexo 1 se presenta una tabla comparativa de la naturaleza de la comunicación concebida por cada Escuela.

Conclusiones

“Communication is the lifeblood of an organization; if we could somehow remove communication flows from an organization, we would not have an organization”⁵

El éxito de una empresa depende en buena medida de la eficacia de sus operaciones y ésta a su vez depende del elemento humano.

Sin embargo, el manejo del personal es complejo, ya que el orden subjetivo es determinante y está regido por una gran diversidad de factores, por lo que la atención priorizada al sistema de comunicación dentro de la empresa puede ayudar a crear un clima favorable a los objetivos institucionales, que motive al personal a integrar su esfuerzo en el logro de ellos, a actuar con toda la riqueza de posibilidades de su potencial.

Vivimos una era que avanza a velocidad vertiginosa en una ola de cambios económicos, políticos y sociales. Lo que identifica particularmente a la economía de esta tercera ola es que, en contraposición a los recursos naturales finitos, la mano de obra, las materias primas y el capital, el conocimiento que es, a todos los fines, inagotable se potencia. Por ello es necesario prestar especial atención a las necesarias relaciones de comunicación que deben producirse en las Organizaciones para asegurar aprovechar este factor infinito de producción, de manera tal que se asegure la clave de la rentabilidad empresarial y de la competitividad de ésta.

De esta manera, un adecuado sistema de comunicación en la empresa puede contribuir, si es orientado en la dirección estratégica de la Organización, a

⁵ Everett M. Rogers y Rekha Agarwala-Rogers. Communication in Organizations. Pag. 7

modificar la cultura organizacional en beneficio de sus resultados en tres grandes direcciones:

- ✓ Hacer más horizontal y menos jerárquica a la Organización, lo que incide decisivamente en la calidad del producto/servicio que elabora, gracias a una mejor y directa participación de los trabajadores en la creación de valor para el cliente.
- ✓ Hacer más transparente a la Organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior, con lo que se crean, fortalecen y aprovechan las ventajas distintivas de la empresa para convertirlas en ventaja competitiva, toda vez que una buena comunicación es prerequisite para enseñar y aprender.
- ✓ Hacer más participativo e interactivo el trabajo intelectual, mediante la potenciación del trabajo en grupo y del valor de las comunicaciones formales e informales, a fin de elevar la producción, productividad y competitividad empresarial con la aplicación del conocimiento y la creatividad al aprovechamiento racional de los recursos.

Para ello, la comunicación en las Organizaciones debe entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencia, sino como un proceso social de interacción sobre la base del cual se conforma una “conciencia organizacional” que marca una identidad corporativa, es decir una cultura y forma de hacer para la Organización.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de una Organización se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda, monitoree el desempeño y comparta una visión, fortaleciendo el sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la Organización.

La buena comunicación permite compartir la información, ya que si bien la información es poder, este poder no tiene sentido si se mantiene oculto y para que una Organización funcione, el poder debe compartirse.

Bibliografía consultada

Calderón, Lilliam. La comunicación en el trabajo del dirigente. Ciudad de la Habana. CETED. UH, 1991

Cubillo, Julio. "Estrategias para crear sistemas de información y conocimientos en los 90. Algunas reflexiones". En Ciencias de la Información. Vol. 26. N° 4. Diciembre 1995. PROINFO. Ciudad de la Habana.

De Pree, Max. El liderazgo es un arte. México. Lasser Press Mexicana, 1990

Holms Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. México. Grupo Editorial Iberoamericano, 1990

Mintzberg, Henry. Mintzberg y la dirección. Madrid. Díaz de Santos, 1991

Porter, Michael. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Cía. Editorial Continental, 1990

Rogers, Everett M. y Rekha Agarwala Rogers. Communication in Organizations. New York. The Free Press, 1976

Toffler, Alvin y Heidi. La creación de una nueva civilización. La política de la tercera ola. Barcelona. Plaza & Jones, 1995

Anexo 1

NATURALEZA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL SEGUN LAS TRES ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ⁶

	ESCUELA DE DIRECCION CIENTIFICA	ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS	ESCUELA DE SISTEMAS
Importancia de la comunicación	Relativamente poco importante, con énfasis en los canales formales escritos	Relativamente importante. Enfoque en los canales interpersonales especialmente entre iguales. Comunicación formal e informal	Muy importante, es considerada el “cemento” que mantiene unida a los subsistemas en una Organización
Propósito de la comunicación	Dar órdenes e información acerca de las tareas y para lograr obediencia y coordinación en la ejecución de ese trabajo	Satisfacer las necesidades de los trabajadores, proporcionar interacción lateral entre iguales en los grupos de trabajo y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales	Controlar y coordinar proporcionar información a los que toman decisiones y para ajustar la Organización a los cambios del entorno
Direcciones de los flujos de comunicación	Descendente, de los jefes a los subordinados para persuadirlos o convencerlos de seguir las instrucciones	Horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo; vertical entre jefes y subordinados: 1. Para evaluar las necesidades de los trabajadores 2. Para hacer posible la toma de decisiones participativas	En todas direcciones dentro del sistema y a través de los límites de la Organización con el exterior
Principales problemas de comunicación que reconocen	Fallos debido a: 1. Violación de los niveles jerárquicos 2. Excesivo ámbito de control	Rumores y parcialmente inefectiva comunicación formal que se sustituye por comunicación informal	Exceso, distorsión, omisión y no atención a la retroalimentación negativa

⁶ Adaptado de Everett M. Rogers y Rekha Agarwala-Rogers. Communication in Organizations. Pag 31 y 56