

60281

# La comunicación en las

# organizaciones

Segunda edición

Gary L. Kreps

LIBRERIA EDITORIAL VYP Ltda.  
LIBRERIA DE EMPRESAS  
MERCEDDES 1649 est. MINAS

ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA  
Argentina • Brasil • Chile • Colombia • Ecuador • España  
Estados Unidos • México • Perú • Puerto Rico • Venezuela

60281

El martes en la mañana, Olio no se presentó a trabajar. Estaba muy molesto por el incidente del concreto y trataba de calmarse antes de hablar con Walker. Había analizado el problema con otros dos miembros del equipo el lunes por la tarde y habían aconsejado a Olio que se disculpara con Walker por haber tirado el concreto. Olio no quería disculparse y aseguraba que el problema era que Walker lo estaba molestando. Los miembros del equipo le sugirieron a Olio que tratara de hablar con Walker acerca del problema y prometieron que tiran con él para darle apoyo moral. Al final de la jornada del martes, Olio fue a la oficina de construcción con los otros dos miembros del equipo para analizar el problema con Walker. Walker, quien estaba molesto con Olio por no haber ido a trabajar ese día, no quiso hablar con él. Se sintió amenazado por los otros hombres. En lugar de analizar el problema, les dio un ultimátum: «O están en su trabajo mañana temprano, listos para ganar sus sueldos, o están todos despedidos». El miércoles por la mañana, Walker fue la única persona que se presentó a trabajar.

## CAPÍTULO 10

# Sistemas de comunicación interna en las organizaciones

## COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo examinaremos las funciones internas de la comunicación en las organizaciones. Recordese que en el capítulo 1 diferenciamos entre la *comunicación interna de las organizaciones*, que sucede dentro de las fronteras de la organización entre los miembros, y la *comunicación externa de las organizaciones*, que ocurre a través de las fronteras de la organización entre los miembros de la organización y los representantes del entorno de la misma. Los canales de comunicación interna y externa se utilizan para funciones importantes pero distintas.

La comunicación interna de las organizaciones está formada por canales de comunicación formales e informales. Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización que incluye el arreglo por niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización. Los canales de comunicación informal no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización sino que emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización (Davis, 1953).

Existe una relación interesante entre los sistemas de comunicación formal e informal. Los sistemas de comunicación formal rara vez satisfacen completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales. Cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante a los miembros de la organización, más dependen del rumor para obtener información y más poderoso se convierte el rumor. A la inversa, cuanto más información relevante sobre la organización proporcionen los canales de comunicación formal a los

membros, menos dependerán los miembros del rumor para obtener información. En este capítulo examinaremos detalladamente el rumor.

### Sistemas de mensajes verticales y horizontales

El *flujo de los mensajes* en las organizaciones ha sido descrito tradicionalmente en términos de la *estructura formal de organización*. Comenzaremos nuestro examen del flujo de los mensajes describiendo primero los sistemas de mensajes formales y después los informales. La estructura formal de una organización sigue el *diagrama de organización* (Figura 10.1). Dependiendo de los títulos del trabajo y las descripciones del trabajo en la organización, ciertas relaciones formales se prescriben entre los funcionarios en el desempeño de sus responsabilidades laborales. Por ejemplo, las personas con las que debe reportarse un miembro específico de la organización, aquellas que supervisa ese miembro y aquellas con las que trabaja directamente - todas tienen relaciones de comunicación formales que se muestran en un diagrama de organización preciso. Un diagrama de organización ilustra la estructura formal planificada de la organización, que indica las líneas formales de la comunicación en las organizaciones.

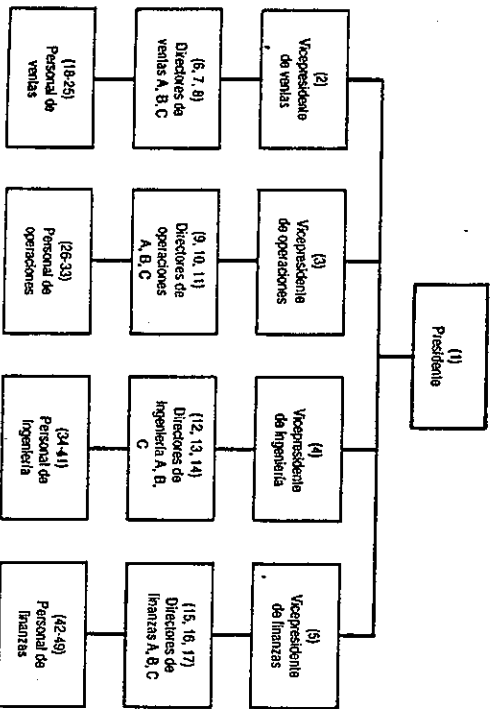


Figura 10.1 Un diagrama típico de organización.

Existen tres formas importantes de flujo de mensajes de comunicación formal que siguen tres líneas prescritas de comunicación en el diagrama de organización:

1. Comunicación descendente
2. Comunicación ascendente
3. Comunicación horizontal

Generalmente se hace referencia a los canales de comunicación ascendente y descendente, como sistemas de mensajes verticales, y a los horizontales, obviamente, como sistemas de mensajes horizontales. Los tres sistemas de mensajes siguen relaciones entre los miembros de la organización prescritas por el diagrama de organización y los desempeñan funciones distintas e importantes para la organización.

La *comunicación descendente* fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización. La comunicación descendente es el sistema de mensajes formal más básico. Es difícil pensar que una organización pudiera existir sin una comunicación descendente, que desempeña varias funciones claves de la organización.

Envía órdenes hacia las jerarquías inferiores.

Proporciona información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a los miembros de la organización

Enseña a los miembros de la organización a reconocer e internalizar las metas de la organización.

La comunicación descendente es una herramienta de dirección extremadamente importante, para dirigir el desempeño de los trabajadores al cumplir con sus tareas de organización. Recuérdese el énfasis de la teoría clásica al proporcionar directivas y descripciones laborales por medio de la comunicación descendente (Weber, 1909/1948; Fayol, 1916/1949) y en una comunicación descendente clara y sensible (Barnard, 1938/1968). Generalmente hay una gran abundancia de comunicación descendente en las organizaciones empresariales. Sin embargo, conforme analicemos con mayor profundidad la prevalencia de los mensajes de comunicación descendente, veremos que no indican necesariamente el uso efectivo de la comunicación ascendente en la vida de la organización.

La *comunicación ascendente* fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto (a menudo directivo). La comunicación ascendente sirve a varias funciones importantes en la vida de la organización.

Proporciona retroalimentación a los directores acerca de los problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones cotidianas que necesitan

para tomar decisiones sobre la dirección de la organización.

Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su comunicación descendente.

Libera las tensiones de los empleados al permitir que los miembros de nivel más bajo de la organización compartan información relevante con sus superiores.

Alienta la participación y la involucración de los empleados, aumentando así la cohesión de la organización.

En las organizaciones empresariales frecuentemente se encuentran subdesarrollados los canales para la comunicación ascendente, lo que provoca muchos problemas de comunicación. Barnard (1938/1968) fue uno de los primeros teóricos que enfatizó la importancia de la comunicación ascendente en las organizaciones; explicó que los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones. Analizaremos los problemas de la comunicación ascendente insuficiente e inefectiva posteriormente en este capítulo.

La *comunicación horizontal* fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros. La comunicación horizontal desempeña varias funciones importantes de la organización (Lee & Zwerman, 1975).

Facilita la coordinación de tareas al permitir a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas por medio del desarrollo de contratos implícitos (capítulo 9).

Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros de trabajo.

Es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros.

Permite a los compañeros darse apoyo mutuo.

A pesar de que la comunicación horizontal es un canal formal importante de comunicación en las organizaciones, a menudo es pasada por alto y subutilizada. Más adelante se examinarán los problemas específicos asociados con los canales de comunicación horizontales.

No obstante que los canales de comunicación descendentes, ascendentes y horizontales desempeñan funciones importantes, a menudo se utilizan insatisfactoriamente (McMurry, 1965). La comunicación descendente, a pesar de que la dirección reconoce su importancia, sufre frecuentemente de varios problemas (Chase, 1970).

1. Muchas organizaciones sobreutilizan los canales de comunicación descendente, que a menudo se encuentran sobresaturados de mensajes, lo que da como resultado un exceso de órdenes, directivas y normas para los miembros de menor nivel en la organización. La cantidad excesiva de mensajes de comunicación descendente puede confundir y frustrar a los trabajadores.

2. Los superiores a menudo dan a los subordinados directivas contradictorias y mutuamente excluyentes, lo que ocasiona confusión y ansiedad. Los mensajes contradictorios de comunicación descendente conducen a un conflicto de roles para muchos miembros de la organización, quienes se encuentran atrapados en un *llo doble*: Cualquiera que sea la directiva que escojan, no podrán cumplir una de las dos. Los mensajes contradictorios de comunicación descendente pueden frustrar a los trabajadores y dañar así la moral.

3. La comunicación descendente a menudo es poco clara. Muchas directivas se comunican rápidamente y se declaran vagamente, dejando a los trabajadores inseguros acerca de lo que se les pide hacer. Los superiores pueden utilizar términos técnicos, o jerga, que son extraños para los trabajadores, haciendo la comunicación menos precisa. Debido a que con frecuencia los trabajadores no se sienten cómodos para pedir a sus superiores que expliquen o repitan los mensajes descendentes, rara vez se clarifican las comunicaciones descendentes confusas. Esto da como resultado una comunicación de serie, que desciende rutinariamente de la jerarquía formal de la organización. La *comunicación de serie* es una cadena unidireccional de mensajes que viaja de un individuo a otro, sin el beneficio de la retroalimentación (Davis & O'Connor, 1977). Casi siempre sufre de la falta de precisión. La comunicación de serie recuerda el juego «Teléfono descompuesto» de las fiestas, en el que una persona susurra una historia a otra, quien a su vez susurra la historia a la siguiente y así sucesivamente hasta que la última persona en la línea cuenta la historia en voz alta a todo el grupo. Invariablemente, la historia contada por la persona que se encuentra al final de la línea es significativamente diferente de la historia original. Esta distorsión de la información de un comunicador al siguiente es típica de la distorsión que ocurre durante la comunicación de serie en las organizaciones. La comunicación de serie es un problema serio en las organizaciones, en el que puede mal interpretarse dramáticamente a los altos directivos cuando ésta llega a los niveles más bajos de la organización (figura 10.2).

4. La comunicación descendente a menudo comunica la falta de consideración de los superiores por sus subordinados. En el capítulo 2 diferenciamos entre los aspectos de contenido y de relación de los mensajes. En la comunicación descendente, la información de contenido donde se explican los procedimientos y las metas puede verse nublada por la información de relación que establece el poder y el control. La sobre dependencia

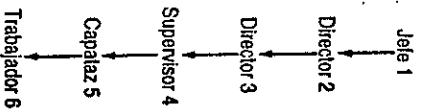


Figura 10.2 Comunicación de organización en serie.

de los directores en mensajes repetidos de comunicación descendente para proporcionar órdenes e instrucciones a sus subordinados puede alejar a los trabajadores de la dirección. Los trabajadores pueden asumir que los mensajes descendentes repetidos implican que sus superiores no confían en ellos o no respetan su inteligencia y capacidad. Estas interpretaciones de la comunicación descendente pueden provocar resentimiento de los empleados hacia la dirección y hacia la organización.

Los canales de comunicación ascendente también sufren de varios problemas en la práctica de la organización (Roberts & O'Reilly, 1974; Read, 1962; Athanassades, 1973).

1. Frecuentemente es arriesgado para los trabajadores contar a sus jefes los problemas que existen en la organización o los enfados que tienen con la comunicación descendente de la dirección. Debido a que los que se encuentran más arriba en la jerarquía ejercen poder sobre los que están debajo, los empleados de niveles más bajos temen castigos de sus superiores cuando les proporcionan mensajes desagradables. Si la comunicación ascendente de los trabajadores provoca la ira de un jefe, los trabajadores pueden poner su puesto en peligro. Debido a los riesgos de revelar información impopular de manera ascendente, los trabajadores a menudo comunican sólo mensajes favorables a sus jefes, un síndrome conocido como el «efecto de mamá», que da como resultado en un aislamiento ejecutivo (Krivonos, 1976; Vogel, 1967; Read, 1962).

2. Los directores generalmente no son receptivos a la retroalimentación honesta de los empleados y reaccionan a ella, enojados y a la defensiva. La historia del antiguo monarca

griego que mató a los mensajeros que le trajeron noticias desfavorables acerca de las campañas militares, es similar a las historias más actuales acerca de los trabajadores que informan acerca de procedimientos y prácticas cuestionables de la organización, y se les reprime, hostiliza e incluso se les corre por sus problemas (Stewart, 1980a, 1980b; Peters & Branch, 1972; Walters, 1975). Tales situaciones desalientan seriamente a otros trabajadores a presentar información desfavorable a la dirección.

3. A menudo son insuficientes los canales de comunicación formales dedicados a la comunicación ascendente. Por ejemplo, los empleados en la base de una gran corporación, generalmente encuentran difícil tener contacto comunicativo con los miembros de nivel más alto en la organización.

También existen problemas con respecto al uso de la comunicación horizontal en muchas situaciones. Recuérdese el puente de Fayol, analizado en el capítulo 3, que sugiere el uso de comunicación horizontal en situaciones de emergencia para acelerar la comunicación entre los miembros que se encuentran en el mismo nivel. Sin embargo, Fayol no reconoció algunas de las dificultades inherentes a la comunicación horizontal.

1. La dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones. En muchas organizaciones, se desalienta la comunicación entre compañeros y en algunos casos incluso se castiga. Los líderes de las organizaciones a menudo piensan que la comunicación horizontal es puro chisme y que lleva a trabar amistades entre los trabajadores.

2. En muchos niveles, los miembros de la organización están tan ocupados trabajando en su propia área de la organización que tienen poco tiempo para comunicarse con otro personal del mismo nivel jerárquico en otras áreas. Sin embargo, como analizamos anteriormente, la comunicación horizontal proporciona información útil a los miembros de la organización, permitiéndoles resolver problemas y coordinar actividades.

3. A menudo son insuficientes los canales de comunicación formal dedicados a la comunicación horizontal.

Para utilizar de manera efectiva los flujos de mensajes descendentes, ascendentes y horizontales, la dirección debe estar consciente de su importancia. Los mensajes descendentes deben ser claros, informativos y sensatos, para preparar adecuadamente a los miembros de la organización sin alejarlos.

Los directores deben mostrar receptividad genuina a la comunicación ascendente abierta y honesta para alentar a los trabajadores a que les den la retroalimentación necesaria para ayudarles a dirigir las actividades de la organización (Redding, 1970, 1984). A menudo la comunicación ascendente debe comenzar desde la cima de la jerarquía de la organización, con los líderes de la organización alentando a los trabajadores a compartir sus ideas con los directores (McMurry, 1965). Después de todo, los

trabajadores que están directamente involucrados en el desempeño de las tareas de la organización saben de primera mano cómo realizar los trabajos, qué funciona y qué no funciona en la práctica. La dirección puede utilizar el conocimiento de los trabajadores al pedirles retroalimentación.

La dirección debe alentar la comunicación horizontal entre los miembros de la organización, especialmente en situaciones complejas donde la coordinación de tareas y las habilidades para la resolución de problemas son más necesarias. Recuérdese la sugerencia de Weick con respecto a que en las situaciones equívocas de la organización se debe disponer de una variedad de ciclos de comunicación, para ayudar a reducir el carácter equívoco, alentar el desarrollo de estrategias específicas y reaccionar efectivamente hacia la situación. La comunicación horizontal es una fuente importante de ciclos de comunicación para los miembros de la organización.

Se han desarrollado varias estrategias para incrementar las oportunidades del flujo de mensajes formal en las organizaciones modernas. Por ejemplo, las *organizaciones matrices* están diseñadas para incrementar las oportunidades de interacción entre los miembros de distintas partes de la organización, para cumplir las tareas especializadas (Galbraith, 1971). En las organizaciones matrices se asigna, conforme se necesita, al personal de distintos departamentos para los proyectos especiales en distintas áreas de la organización. Recuérdese el caso 2.2, donde la Jarman Manufacturing Company se preparaba para el desarrollo y producción de un nuevo zapato para corredores. Si esta empresa hubiera sido una organización matriz, hubiera podido movilizar al personal de los departamentos de ingeniería, producción, marketing, ventas y relaciones públicas para trabajar en conjunto sobre este producto. Las organizaciones matrices promueven la comunicación y la cooperación entre individuos relevantes de todas las áreas de la organización para responder creativamente a las necesidades especializadas (Daniels & Spiker, 1987; Lawler, 1986).

Algunas estrategias adicionales de comunicación, para mejorar el flujo de mensajes formales en las organizaciones, incluyen el uso de reuniones grupales para facilitar la interacción entre los miembros de la organización, análisis regular del desempeño y entrevistas de resolución de problemas entre la dirección y los trabajadores, procedimientos de capacitación de comunicación formal y programas de orientación para los trabajadores, buzones de sugerencias, premios para los trabajadores que presentan ideas utilizables y sesiones informativas durante los cambios de turno. Los medios de organización, como las computadoras en red, cartas de noticias, memoranda, mensajes grabados, películas de entrenamiento y pizarras para boletines, pueden utilizarse para aumentar el flujo de mensajes formales. Sin embargo, la clave para el flujo efectivo de mensajes formales en la organización, ya sea descendente, ascendente u horizontal, es

el desarrollo de relaciones interpersonales significativas entre los miembros de la organización. Recuérdese nuestro análisis en el capítulo 9 sobre la importancia de las relaciones en la organización. Sólo por medio del desarrollo de relaciones efectivas pueden los miembros de la organización desarrollar confianza entre sí, comunicarse de manera significativa y generar cooperación.

### La vía clandestina y la comunicación informal

Además de los sistemas de flujo de mensajes formales, que están prescritos por la jerarquía formal de la organización, surge naturalmente un sistema de flujo de mensajes informales, por medio de la interacción humana dentro de la organización. El flujo de mensajes informales se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización, y no está necesariamente prescrita por la estructura y jerarquía formales de la organización, sino que crece a partir de la curiosidad de sus miembros, la atracción interpersonal y la interacción social. Como mencionamos anteriormente, el flujo de mensajes informales no sigue necesariamente la jerarquía de la organización sino que desarrolla su propia estructura social. Este canal informal de comunicación se define frecuentemente como *vía clandestina* y está compuesto por grupos sociales, pandillas, miembros de un club, relaciones familiares y otras relaciones informales que se desarrollan entre los miembros de la organización (Davis, 1953; Bach, 1983).

Una de las razones básicas para el desarrollo de los sistemas de comunicación informal en las organizaciones es la necesidad de los miembros de obtener información acerca de la organización y cómo afectarán sus vidas los cambios en la misma. A menudo las organizaciones son sistemas grandes, complejos y multifacéticos. Para comportarse apropiadamente dentro de su organización, los miembros confían en la información acerca de lo que pasa tras bambalinas y lo que organizan otros miembros. Como analizamos en el capítulo 2 los seres humanos tienen un apetito insaciable por el significado. Para crear significados efectivos acerca de la vida de organización, los miembros necesitan información relevante, confiable y a profundidad. Generalmente, los canales formales de la comunicación de organización no proporcionan a los miembros información necesaria para satisfacer su curiosidad acerca de la vida de organización, así que deben buscar información de otras fuentes. La vía clandestina proporciona información interesante a los miembros acerca de quién está haciendo qué y qué cambios están ocurriendo dentro de la organización. Los canales de comunicación informal proporcionan información a los miembros acerca del funcionamiento de ésta, que puede ayudarles a comprender la vida de la misma y dirigir estratégicamente sus propias actividades (Kreps & Thornton, 1984; Bach, 1983).

La información es poderosa en las organizaciones; el que posea información relevante de la organización y esté dispuesto a intercambiarla, puede ganar y ejercer poder dentro de la organización. Las personas que buscan el poder y la influencia en las organizaciones, especialmente aquellos que no tienen posiciones jerárquicas poderosas formales dentro de la organización, a menudo intentan obtener poder al recolectar información clave acerca de la organización y sus miembros y diseminarla por medio de la vía clandestina. Los miembros de la organización que utilizan canales informales para obtener una gran cantidad de información de la organización y la utilizan para dirigir la vía clandestina se conocen generalmente como *líderes informales*.

Los líderes informales ejercen una gran cantidad de poder dentro de las organizaciones; sin embargo, de forma extraña, rara vez son reconocidos por las estructuras de poder formal como legítimos o poderosos. Los miembros de la organización generalmente se convierten en líderes informales debido a su deseo extremo por tener poder y reconocimiento dentro de la organización. Las personas que tienen gran necesidad por el poder y que no se preocupan por los medios que utilicen para lograrlo son conocidos como del tipo de personalidad altamente maquiavélica. Los individuos de tipo maquiavélico que no tienen posiciones formales de poder dentro de las organizaciones, como los ejecutivos o los directores, buscan frecuentemente el poder informal al recolectar información de gran interés para otros miembros de la organización. Al desarrollar una acumulación de información relevante de la organización e intercambiarla por favores hechos por otros miembros de la organización, los individuos maquiavélicos desarrollan la capacidad para influir sobre los comportamientos de los demás dentro de la organización.

Generalmente se hace referencia a la vía clandestina como un aspecto malo o desviado del sistema de comunicación de la organización (Bach, 1983). Muchas personas creen que la vía clandestina tiene pocas funciones útiles y que se ocupa básicamente con el chisme y promueve rumores falsos y desagradables, que dan como resultado reputaciones manchadas y sentimientos heridos (Davis & O'Connor, 1977). Debido a estas interpretaciones negativas de los sistemas de comunicación informal, los practicantes y teóricos de la organización han tratado de deshacerse de la vía clandestina durante muchos años. Es interesante que la mayoría de los esfuerzos por abolirla la han acrecentado (Davis, 1973). Restringir el flujo de la información informal sirve para incrementar las ambigüedades de los miembros de la organización y su necesidad de información relevante. Cuanto más información necesitan, más buscan desarrollar redes de comunicación informal. Existe una relación directa entre la necesidad de información y el crecimiento de la vía clandestina. La vía clandestina florece en climas de alta incertidumbre. Los sistemas de comunicación informal sirven a funciones muy importantes de diseminación de información en las organizaciones.

Al contrario de la creencia popular, la vía clandestina es un canal de comunicación muy poderoso y potencialmente útil en la vida de organización (Davis, 1973; Bach, 1983; Taylor & Farace, 1976). La información diseminada por medio de la vía clandestina viaja extremadamente rápido por la organización (Davis & O'Connor, 1977). Los canales de comunicación informal están relativamente libres de distorsión y pierden muy poca precisión en comparación con los sistemas de mensajes formales de la organización (Davis & O'Connor, 1977; Rudolph, 1973; Walton, 1961). Esto no significa que la información iniciada en las redes informales siempre sea precisa, sino que la información generalmente sufre menos distorsión que la enviada por canales de comunicación formal.

Los canales de mensajes informales diseminan la información rápidamente debido a que transportan información «jugosa» (interesante, oportuna y saliente). Los miembros de la organización se ven motivados por la curiosidad cuando se comunican en la vía clandestina. Si la información que se comunica a los miembros de la organización es interesante, probablemente la transmitan a otros (Davis & O'Connor, 1977). La red de comunicación de la vía clandestina se caracteriza como una «cadena de conjuntos» de comunicación por medio de la cual se distribuyen los mensajes a grupos de miembros de la organización, más que sólo a una persona, acelerando la diseminación de la información al maximizar el tamaño de las audiencias de mensajes informales (Davis & O'Connor, 1977). Incluso, la gran mayoría de la comunicación de organización es informal, lo que indica que existen muchos canales de comunicación informal disponibles para diseminar información (Downs, 1967; Rogers & Argawala-Rogers, 1976).

Los canales de comunicación informal tienen menor probabilidad de distorsionar la información que los canales de comunicación formal puesto que existen muchas más oportunidades para la retroalimentación en las redes de comunicación informal, reduciendo la influencia distorsionadora de una comunicación de serie unidireccional; existen menos discrepancias de estatus entre los comunicadores informales, haciendo que sea menos arriesgado buscar la retroalimentación; y existen más oportunidades para las redundancias del mensaje en las redes informales, lo que permite a los miembros de la organización escuchar la misma información de varias fuentes. Debido a la redundancia y a las oportunidades de retroalimentación asociadas con muchos canales de comunicación informal, ésta no sufre de los problemas de la comunicación de serie con la misma frecuencia que la comunicación formal de la organización (Davis y O'Connor, 1977).

La falta de apreciación de la dirección de la vía clandestina ha dado como resultado, a menudo, una competencia innecesaria entre los sistemas de comunicación formal e informal. Sin embargo, debido a que ambos desempeñan funciones importantes e

interdependientes en la vida de la organización, es más inteligente que los líderes de la organización coordinen estos canales en lugar de ponerlos uno contra otro. Davis (1953) sugiere que la dirección no sólo debe estar consciente de la vía clandestina sino que debe alimentarla y cultivarla.

La dirección puede beneficiarse de las tendencias maquiavélicas de los líderes informales de la organización, al mantenerlos informados acerca de acontecimientos importantes dentro de la organización y al desarrollar buenas relaciones laborales con ellos. Al proporcionar a los líderes informales información relevante y precisa acerca de la organización, los líderes formales pueden alistar la vía clandestina para diseminar información formal de la organización, complementando así a los canales de comunicación formal (Kreps & Thornton, 1984; Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Lo que es más, al proporcionar información importante y precisa a los líderes informales, la dirección puede ayudar a eliminar el esparcimiento de rumores peligrosos o falsos. Los líderes informales rara vez quieren que se les descubra una mentira. Quieren y necesitan información precisa para mantener su poder informal sobre otros miembros de la organización. Los rumores nocivos y falsos son tan peligrosos para el líder informal como para su víctima debido a que las falsedades pueden minar la posición y el poder del líder informal. Así como el niño que venía el lobo demasiadas veces, un líder informal que presenta información falsa consistentemente perderá el atractivo de información ante los otros miembros de la organización. Incluso, la dirección puede producir comunicación ascendente relevante y retroalimentación de los líderes informales que generalmente saben mucho acerca de los acontecimientos cotidianos de la vida de organización.

Después de leer el caso 10.1, describa el rol de los canales informales de comunicación en el hospital.

¿Cuál es la relación entre los canales de comunicación formal e informal en esta organización?

¿Por qué experimenta problemas de moral el hospital?

¿Quién es realmente el responsable del decaimiento de la moral? ¿Por qué lo piensa así?

Si esta organización lo contratara como consultor, ¿evaluaría la situación de manera distinta a la del profesor? ¿Qué haría para determinar la causa de los problemas?

¿Qué tan efectivas cree que son las recomendaciones del profesor para mejorar la situación? ¿Por qué? ¿Qué sugerencias haría usted para mejorar la situación?

## LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Los canales internos de comunicación en las organizaciones son extremadamente importantes para el cumplimiento de las tareas y de las metas dentro de la organización. La dirección de la organización tiene la responsabilidad básica de dirigir los canales de comunicación interna y de cumplir con las tareas de la organización. Townsend (1965) asegura: «Debe reconocerse a la comunicación interna como una herramienta esencial para una buena dirección» (pág. 208). La comunicación interna de la organización es instrumental al cumplir las funciones «directivas» de la organización, que incluyen las siguientes:

Informar a los miembros de la organización acerca de las metas, propósitos y directivas, así como identificar los intereses mutuos de los miembros para el éxito de la organización (Fest, 1975; Townsend, 1965).

Describir tareas de organización específicas que deben ser cumplidas por los miembros de la misma (Fest, 1975).

### *Caso 10.1 Dolor en el hospital*

Se gestaban problemas en el Glenview County Hospital. La moral de los empleados del hospital siempre era baja. Varios miembros claves del personal del hospital habían presentado sus renuncias y circulaba el rumor entre el personal que habría cambios administrativos y una reestructuración general. La baja moral afectaba la calidad del cuidado de la salud, debido a las malas actitudes del personal y a las luchas internas. Bob Wilson, el administrador en jefe del hospital, estaba preocupado. No sabía lo que sucedía en el hospital ni qué hacer al respecto.

Bob Wilson había sido contratado tres meses antes por el ex administrador del hospital, Frank Hyatt, quien se retiró después de trabajar 14 años en el hospital. Antes de venir a Glenview, Bob había sido el asistente del administrador de un hospital cercano, aproximadamente dos años. Antes de eso, había obtenido una maestría en administración de salud de la universidad estatal. Ninguno de sus empleos anteriores ni su educación lo habían preparado para la baja moral existente en Glenview.

Bob decidió reunirse con sus dos asistentes de administración para analizar la situación de la moral y descubrir cuál era la raíz del problema. Corroboraron el hecho de que existía un problema y dijeron a Bob que habían escuchado de varias «fuentes confiables» los despidos administrativos que se avecinaban. Cuanto más negaba Bob los despidos, más desconfiados se mostraban sus asistentes. Querían saber por qué no podía confiar en ellos y decirles lo que sucedía «en realidad». Finalmente, comenzaron a asumir que ambos eran víctimas potenciales de la reestructuración administrativa que, estaban seguros, era inminente.