

Comunicación

Hablar constantemente
no necesariamente
es comunicación.

—Joel en *Eternal Sunshine of
the Spotless Mind*

11

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Describir las funciones principales de la comunicación.
- 2 Describir el proceso de comunicación y distinguir entre comunicación formal e informal.
- 3 Comparar la comunicación hacia arriba, abajo y lateral, y dar ejemplos de cada una.

- 4 Identificar la comunicación oral, de la escrita y la no verbal.
- 5 Comparar las redes de comunicación formal y los rumores.
- 6 Analizar las ventajas y dificultades de la comunicación electrónica.

- 7 Mostrar la forma en que la riqueza del canal determina la elección del canal de comunicación.
- 8 Identificar las barreras comunes de la comunicación eficaz.
- 9 Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

Los chismes en el trabajo: las cuatro de Hooksett

*a*unque los chismes con frecuencia parecen inofensivos, llegan a tener consecuencias muy serias; si no lo cree pregunte a cuatro antiguas empleadas de la ciudad de Hookset, New Hampshire (con población de 11,721 habitantes), que fueron despedidas por el cabildo de la ciudad por hacer chismes sobre su jefe (en la fotografía aparecen, de izquierda a derecha, Sandra Piper, Joann Drewniak, Jessica Skorupski y Michelle Bonsteel).

Las empleadas, con mucha antigüedad –dos asistentes administrativas y dos jefas de departamento– fueron despedi-



das debido a que una se había referido al administrador de la ciudad en términos despectivos y porque las cuatro habían diseminado un rumor acerca de que él tenía un amorío con una subordinada. Una de las empleadas supuestamente se refirió al administrador de la ciudad, David Jodoin, como “un pobre e...”. Las empleadas despedidas (todas mujeres) también dijeron sentir resentimiento contra la mujer, quien trabajaba en un puesto creado especialmente y percibía un salario mayor que el de dos de ellas, a pesar de tener menos experiencia y jerarquía.

Las cuatro empleadas apelaron su despido. El cabildo de Hookset negó la apelación y emitió un acuerdo que decía: “estas empleadas no representan los mejores intereses de la ciudad de Hookset, y los falsos rumores, chismes y comentarios despectivos han contribuido a un

ambiente de trabajo negativo y generado descontento entre los demás trabajadores”.

B. J. Branch, abogado de las cuatro mujeres, dijo que sus clientas: “cuestionaban de manera legítima la conducta de su superior y si la subordinada recibía un trato preferencial. Casi mueve a risa llamar chisme a esto. Tal vez haya sido una plática ociosa, irreflexiva, pero no pretendía ser destructiva”.

Las cuatro empleadas despedidas –Michelle Bonsteel (encargada de hacer cumplir la ley), Sandra Piper (asesora fiscal), Jessica Skorupski y Joann Drewniak (asistentes administrativas)– que llegaron a ser conocidas como “el cuarteto Hooksett”, también dijeron que habían escuchado el rumor en boca de un residente de la ciudad, quien se preguntaba acerca de las altas horas de la noche que pasaba el administrador con su subordinada.

Algunas empresas tienen políticas contra los chismes en la oficina. Recientemente, Balliet’s, tienda departamental de Oklahoma City, agregó un párrafo sobre los chismes malévolos en el manual de políticas y procedimientos para su personal, dice así: “Quedan estrictamente prohibidos los chismes malintencionados de unos empleados sobre otros o sobre los clientes, al igual que la búsqueda de información personal sobre los empleados o clientes en Internet y otros registros. La violación de esta política dará como resultado la terminación inmediata de la relación laboral con el trabajador”. Esta política surgió de dos incidentes que habían ocurrido hacía poco: uno en el que la socialización después del trabajo llevó a que se dijeran cosas en la oficina sobre ciertas personas, y la otra en la que tres empleados buscaron comprobar en Internet la situación de uno de sus compañeros. “Ambos incidentes generaron una tensión enorme en la tienda”, dijo el propietario, Bob Benham. “Una persona no hablaba con otra, lo que creaba un humor que los clientes podían sentir”.

A partir de que fueron despedidas, el cuarteto Hooksett apareció en *Good Morning America*, y están considerando sus opciones legales. 419 habitantes de esa ciudad firmaron y enviaron al cabildo una petición para que las reinstalaran. “Si no las hubiéramos despedido, habríamos sido demandados por acoso sexual y omisión malintencionada. Habríamos sido responsables ante la ley por no hacer nada”, dijo George Longfellow, jefe del cabildo. Drewniak afirmó: “definitivamente no daré marcha atrás, eso es seguro. Me despidieron injustamente y no debería estar sin trabajo”.

Cualesquiera que sean los argumentos legales del cuarteto Hooksett, queda claro que lo que puede parecer un comentario inofensivo tuvo consecuencias muy negativas.¹ ■

Los ejemplos anteriores ilustran de manera trágica que la mala comunicación puede tener consecuencias mortales. En este capítulo se estudiará el poder de la comunicación y las formas en que se hace más eficaz. Uno de los temas que se estudiarán son los chismes. Considere la autoevaluación siguiente y cómo son sus actitudes hacia los chismes.

Self

Assessment

Library

¿SOY CHISMOSO?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación IV.E3 (Am I a Gossip?) y responda las preguntas siguientes:

1. ¿Qué calificación obtuvo respecto de sus compañeros?
2. ¿Piensa que hacer chismes es una falta moral? ¿Por qué?

Los chismes son uno de los temas de la comunicación. Hay muchos otros. Las investigaciones indican que es probable que la mala comunicación sea el origen que se cita con más frecuencia de conflictos interpersonales.² Debido a que los individuos pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose –escribiendo, leyendo, hablando, escuchando– parece razonable concluir que una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz. Y para la carrera profesional de usted es muy importante que sea capaz de tener una buena comunicación. Un estudio de 2007 realizado entre reclutadores de personal, reveló que clasificaban las aptitudes de comunicación como *la* más importante característica del candidato ideal a un puesto.³

Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es sólo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse. En un grupo en el que uno de sus miembros sólo hable alemán y los demás no, el individuo no será comprendido totalmente. Por tanto, **la comunicación** debe incluir la *transferencia* y la *comprensión del significado*.

Una idea, sin importar lo grande que sea, es inútil hasta que es transmitida y entendida por otros. La comunicación perfecta, si tal cosa existe, se daría cuando un pensamiento e idea se transmitiera de modo que la imagen mental percibida por el receptor fuera exactamente la misma que la visión del emisor. Aunque es elemental en teoría, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, por razones que se verán más adelante en este capítulo.

Antes de hacer demasiadas generalizaciones acerca de la comunicación y los problemas para comunicarse con eficacia, es necesario revisar en forma breve las funciones que lleva a cabo la comunicación y describir el proceso de comunicarse.

Funciones de la comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.⁴

1

Describir las funciones principales de la comunicación.

La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

comunicación Transferencia y comprensión de un significado.

La globalización ha cambiado la forma en que Toyota Motor Corporation proporciona a sus empleados la información que necesitan para la toma de decisiones. En el pasado, en la empresa se transmitía el conocimiento del trabajo de generación en generación a través de un “entendimiento tácito”, método de comunicación que es común en la cultura conformista y sumisa de Japón. Sin embargo, al ser actualmente una organización global, Toyota transfiere el conocimiento de sus métodos de producción a sus trabajadores en el extranjero al capacitarlos en su centro en Japón, en la fotografía, para enseñarles los métodos de producción mediante el uso de manuales *cómo hacerlo*, sesiones de práctica y conferencias.



La comunicación impulsa a la *motivación* porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. En el capítulo 6 se estudiaron estas operaciones cuando se revisó el establecimiento de metas y las teorías del refuerzo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la *expresión emocional* de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

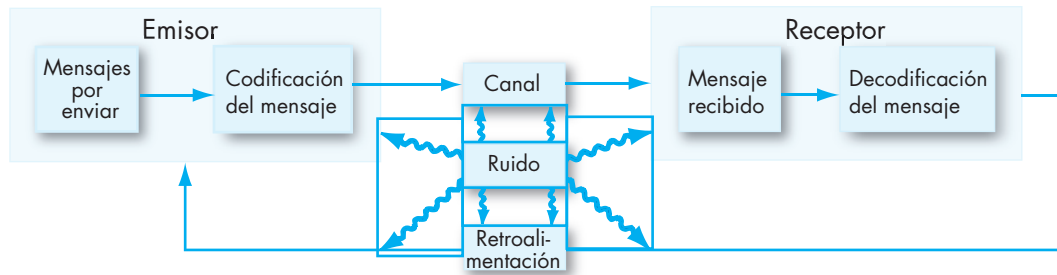
La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

El proceso de comunicación

2 Describir el proceso de comunicación y distinguir entre comunicación formal e informal.

Antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.⁵

Figura 11-1 El proceso de comunicación

La figura 11-1 ilustra este **proceso de comunicación**. Las partes clave de este modelo son: (1) El emisor, (2) Codificación, (3) El mensaje, (4) El canal, (5) Decodificación, (6) El receptor, (7) Ruido, (8) Retroalimentación.

El *emisor* inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El *mensaje* es el producto físico real desde la *codificación* del emisor. Cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando hacemos ademanes, los movimientos de nuestros brazos y las expresiones de nuestras caras son el mensaje. El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. Los **canales formales** los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes como los personales o sociales siguen los **canales informales** de la organización. Estos canales informales son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales.⁶ El *receptor* es el objeto a quien se dirige el mensaje. No obstante, antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los símbolos en tal forma que los entienda el receptor. Este paso es la *decodificación* del mensaje. El *ruido* representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje. Algunos ejemplos de posibles fuentes de ruido incluyen problemas de percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La *retroalimentación* es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión.

La dirección de la comunicación

3 Comparar la comunicación hacia arriba, abajo y lateral, y dar ejemplos de cada una.

La comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo.⁷

Comunicación hacia abajo

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas,

proceso de comunicación Etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado.

canales formales Canales de comunicación establecidos por una organización a fin de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de los miembros.

canales no formales Vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales.

Después que AT&T adquirió BellSouth y Cingular Wireless, el entonces CEO de AT&T, Ld Whitacre, utilizó la comunicación hacia abajo para informar a los empleados de las empresas compradas la estrategia de la adquisición. Whitacre sostuvo reuniones para asegurar a los trabajadores que entendía que los cambios producidos por la compra generarían inquietud y confusión en el corto plazo, y les pidió que durante el periodo de transición dieran continuamente un servicio excelente al consumidor. Las reuniones cara a cara daban a los empleados la oportunidad de hacer preguntas.

Fuente: Erik S. Lesser / The New York Times



dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño. Sin embargo, la comunicación hacia abajo no tiene que ser oral o cara a cara. Cuando la administración envía cartas a las casas de los empleados para avisarles sobre la nueva política de la organización en relación con las enfermedades, utiliza comunicación hacia abajo. Lo mismo sucede con un correo electrónico enviado por un líder de equipo a los miembros de éste, en el que les recuerda de un plazo por vencer.

Cuando se entabla comunicación hacia abajo, los gerentes deben explicar las razones de *por qué* se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los empleados se comprometieran con los cambios propuestos cuando se les explicaban por completo las razones subyacentes. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos administradores sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones “darán pie a un sin fin de embrollos”. No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los trabajadores y dan apoyo a las decisiones.⁸

Otro problema de la comunicación hacia abajo es su naturaleza de un solo sentido; por lo general, los gerentes sí informan a los empleados, pero es raro que soliciten su consejo u opiniones. Un estudio de 2006 reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. El autor del estudio hacía la observación de que: “las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas”. Anne Mulcany, CEO de Xerox, sabe que escuchar cuesta trabajo: “escuchar es una de esas cosas de las que es fácil hablar y difícil hacer”.⁹

Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones hacia abajo, pero también solicitan que haya comunicación hacia arriba por parte de los empleados que supervisan. Esto lleva a la siguiente dirección: la comunicación hacia arriba.

Comunicación hacia arriba

La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación

hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades de la mayor parte de los gerentes y supervisores se han expandido, la comunicación hacia arriba es cada vez más difícil porque los gerentes están abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación hacia arriba eficaz, trate de reducir las distracciones (de ser posible, reúnanse en una sala de conferencias en lugar de la oficina o cubículo de su jefe), comuníquese con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención de su jefe, no entrar en una discusión tortuosa), apoye los encabezados con acciones posibles (lo que cree debiera de ocurrir), y prepare una agenda para asegurarse de que utiliza bien la atención de su jefe.¹⁰

Comunicación lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral.

¿Por qué hay necesidad de comunicaciones horizontales, si las verticales de una organización o grupo son eficaces? La respuesta es que las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En ciertos casos, estas relaciones laterales se sancionan formalmente. Con más frecuencia, se crean de manera informal para hacer corto circuito en la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, las comunicaciones laterales son, desde el punto de vista de la gerencia, buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y exacta de información, las comunicaciones laterales son benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales son pasados por alto, cuando los miembros pasan por encima o rodean a sus superiores para hacer que las cosas se hagan, o cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones son tomadas sin su consentimiento.

Comunicación interpersonal

4

Identificar la comunicación oral, la escrita y la no verbal.

¿Cómo transmiten significado los miembros de un grupo entre sí? Hay tres métodos básicos. La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal.

Comunicación oral

El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Un mensaje verbal se envía y la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor detecte pronto y, por tanto, permite la corrección inmediata. Como dijo un profesional: “la comunicación cara a cara sobre la base de la consistencia sigue siendo la mejor forma en que se transmite información hacia y desde los empleados”.¹¹

La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa a través de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el potencial de distorsión. Si alguna vez ha jugado al “teléfono descompuesto” conoce el problema. Cada persona interpreta el mensaje en su propio modo, y cuando éste llega a su destino es frecuente que sea muy diferente del original. En una organización, donde las decisiones y otros comunicados se transmiten hacia arriba y debajo de la

¿MITO o CIENCIA?

“Las personas son buenas para atrapar a los mentirosos en el trabajo”

En esencia, este enunciado es falso. El propósito fundamental de la comunicación en el lugar de trabajo es transmitir comunicación relacionada con el negocio. Sin embargo ese sitio también es donde nos comunicamos a fin de manejar las impresiones que otros se forman de nosotros. Algo de este manejo de las impresiones es no intencional e inofensivo (por ejemplo elogiar la ropa de su jefe). Sin embargo, en ocasiones la gente maneja las impresiones por medio de mentiras claras, como dar una excusa por faltar al trabajo y no cumplir el plazo final.

Una de las razones por las que la gente miente en el sitio de trabajo y otros lugares es que es difícil que la descubran. Aunque la mayoría de nosotros pensamos que somos buenos para detectar una mentira, las investigaciones demuestran que la mayoría de las personas no son buenas para detectar si alguien miente o dice la verdad, sólo aciertan por azar.

Un análisis reciente de 108 estudios reveló que las personas detectan las mentiras a una tasa de 4.2 por ciento, en promedio,

mejor que por azar. Este estudio también reveló que la confianza que tienen las personas en sus juicios acerca de si alguien miente casi no se acerca a la realidad; pensamos que somos tan buenos en descubrir a los mentirosos de lo que en verdad somos. Lo que es más desalentador es que los llamados *expertos* —detectives, tutores, jueces y psicólogos— no lo hacen mejor que otras personas. Como concluyen los autores de dicho análisis: “sin importar su edad, sexo, confianza y experiencia, las personas no son buenas detectoras de la mentira”.

¿Cuál es la esencia de esto? No crea todo lo que escucha y no confíe demasiado en su capacidad para descubrir a un mentiroso con base sólo en su intuición. Cuando alguien haga una afirmación que esté sujeta a duda razonable, pídale que la respalde con alguna evidencia.

Fuente: M. G. Aamodt y H. Custer, “Who Can Best Catch a Liar? A Meta-Analysis of Individual Differences in Detecting Deception”, *The Forensic Examiner*, primavera de 2006, pp. 6-11.

jerarquía de autoridad, hay muchas oportunidades de que los mensajes se distorsionen.

Comunicación escrita

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.

¿Por qué habría de elegir un emisor el uso de la comunicación escrita? Porque es frecuente que ésta sea tangible y verificable. Cuando se imprimen, tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación; y el mensaje se puede almacenar por un periodo indefinido. Si hubiera preguntas acerca del contenido del mensaje se dispone de éste de manera física para referencias posteriores. Esta característica tiene importancia particular para las comunicaciones complejas y largas. El plan de marketing de un producto nuevo, por ejemplo, contiene cierto número de tareas distribuidas durante varios meses. Al ponerse por escrito, aquellos que deben comenzarlos hacen referencia a éste con facilidad durante toda su duración. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso en sí. Por lo general se es más cuidadoso con la palabra escrita que con la hablada. Usted se ve forzado a pensar con más detenimiento sobre lo que quiere decir en un mensaje escrito que en el lenguaje oral. Entonces, es común que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, sean lógicas y claras.

Por supuesto, los mensajes escritos tienen sus desventajas. Consumen tiempo, pues por ejemplo, podría enviarse mucha más información a un profesor de la universidad en una hora de examen oral que en una hora de examen escrito. De hecho, en 10 o 15 minutos se dice lo mismo que tomaría una hora escribir. Por tanto, aunque la escritura sea más precisa también consume una gran cantidad de tiempo. La otra desventaja principal es la retroalimentación, o la falta de ella. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa que escucha. Sin embargo, la comunicación escrita no tiene un mecanismo automático

de retroalimentación. El resultado es que el envío de un memorando no garantiza que se haya recibido, y si se recibió no hay seguridad de que el receptor lo interprete como pretende el emisor. El último punto también es relevante en los comunicados orales, excepto que en tales casos es fácil pedir que el receptor haga un resumen de lo que se le dijo, y si lo hace con exactitud es una evidencia de que el mensaje se recibió y comprendió.

Comunicación no verbal

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien también se envía otro no verbal.¹² En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un bar de solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño y un movimiento provocativo del cuerpo, todo envía un significado. En ese sentido, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la *comunicación no verbal*: que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Se puede afirmar que todo *movimiento corporal* tiene un significado y ninguno es accidental. Por ejemplo, con el lenguaje corporal decimos “ayúdenme, estoy solo”, “tómame, estoy disponible”, “déjenme sola, estoy deprimida”. Es raro que enviemos nuestros mensajes de manera consciente. Actuamos nuestro estado de ánimo con lenguaje corporal no verbal: levantamos una ceja para indicar incredulidad, arrugamos la nariz para mostrar desagrado, cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros para dejar ver indiferencia, guiñamos un ojo para transmitir intimidad, tamborileamos los dedos para denotar impaciencia y nos golpeamos la frente por un olvido.¹³

Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son: (1) el grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa verlo, y (2) el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor.¹⁴ Por ejemplo, es más probable que nos coloquemos cerca de las personas que nos agradan y las toquemos con más frecuencia. De manera similar, si usted siente que su estatus es mayor que el de otro hace más movimientos del cuerpo –como cruzar las piernas o sentarse en posición recostada– que refleja un estado casual y relajado.¹⁵

El lenguaje corporal también se agrega a la comunicación verbal y con frecuencia la complica. Una postura o movimiento del cuerpo no tiene un significado preciso y universal, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado da un significado más completo a lo que el emisor quiere transmitir.

Si usted lee la minuta de una reunión, no capta el efecto de lo que se dijo del mismo modo que si hubiera estado ahí o mirara un video de ella. ¿Por qué? Porque no hay un registro de la comunicación no verbal. El énfasis que se da a las palabras o frases se pierde. En la figura 11-2 se ilustra el modo en que las *entonaciones* cambian

Figura 11-2 Entonaciones: Es la forma como lo dices...

Si cambia el tono cambia el significado:

Colocación del énfasis	Lo que significa
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	Iba a llevar a otra persona.
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En lugar del chico con quien irías.
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	Voy a tratar de encontrar una razón de por qué no debería llevarte.
¿ Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	¿Tienes un problema conmigo?
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En vez de que vayas sola.
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En vez de almorzar mañana.
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche ?	No mañana por la noche.

Fuente: Basado en M. Kiely, “When ‘No’ Means ‘Yes’”, octubre de 1993, pp. 7-9. Reproducido en A. Huczynski y D. Buchanan, *Organizational Behavior*, 4ª ed. (Essex, Inglaterra: Pearson Education, 2001), p. 194.

el significado de un mensaje. Las *expresiones faciales* también envían significado. Una cara seria dice algo diferente de una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, denotan arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características que no se transmitirían si se leyera una transcripción de lo que se dijo.

La manera en que los individuos ponen espacio entre sí en términos de la *distancia física* también tiene significado. Lo que se considera un espacio apropiado depende mucho de las normas culturales. Por ejemplo, lo que es una distancia de negocios en ciertos países europeos se vería como íntima en muchas partes de Norteamérica. Si alguien se coloca más cerca de usted de lo que se considera apropiado, puede indicar agresividad o interés sexual; si se sitúa más lejos de lo usual señalaría desinterés o disgusto con lo que se dice.

Es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación. Se deben buscar las claves no verbales, así como escuchar el significado literal de las palabras del emisor. En particular, hay que estar atento a las contradicciones entre los mensajes: su jefa le dice que ella tiene libertad para hablar sobre cierto problema de presupuesto bajo, pero usted detecta señales que le advierten que éste no es el momento de analizar el asunto. Sin importar lo que se diga, un individuo que mire con frecuencia su reloj envía el mensaje de que preferiría terminar la conversación. Mal informamos a los demás cuando expresamos un mensaje en forma verbal, como confianza, pero de modo no verbal comunicamos un mensaje contradictorio que quiere decir, “no tengo confianza en ti”.

Comunicación organizacional

5 Comparar las redes de comunicación formal y los rumores.

En esta sección, pasamos de la comunicación interpersonal a la organizacional. Nuestro interés aquí es describir las redes formales y diferenciarlas de los rumores. En la sección siguiente analizaremos las innovaciones tecnológicas en la comunicación.

Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas. Por ejemplo, pueden incluir a cientos de personas y a media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar el análisis, hemos condensado estas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno (ver la figura 11.3). Esas tres redes son la cadena, rueda y todos los canales. Aunque estas tres redes se han

Figura 11-3 Tres redes comunes de grupos pequeños

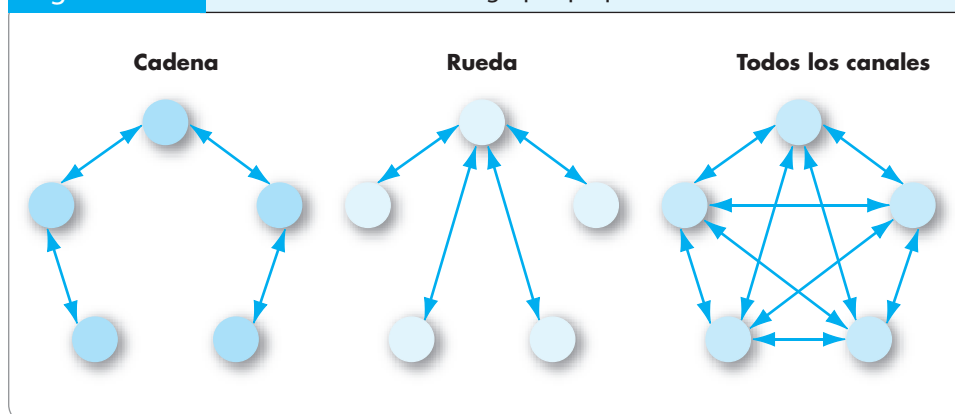


Figura 11-4 Redes de grupos pequeños y criterios de eficiencia

Criterio	Cadena	Redes	
		Rueda	Todos los canales
Velocidad	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

simplificado en extremo, nos permiten describir las cualidades únicas de cada una.

La *cadena* sigue en forma rígida la cadena de mando formal. Esta red aproxima los canales de comunicación que encontraría en una organización rígida de tres niveles. La *rueda* depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo. Estimula la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de *todos los canales* permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente uno con otro. La red de todos los canales con frecuencia se caracteriza en la práctica por los equipos autodirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

Como se muestra en la figura 11-4, la eficacia de cada red depende de la variable de interés. Por ejemplo, la estructura de rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todos los canales es mejor si lo que interesa es que los miembros obtengan más satisfacción, y la de cadena es mejor si lo más importante es la exactitud. La figura 11-4 lleva a la conclusión de que ninguna es la mejor red para todas las ocasiones.

Los rumores

El sistema formal no es la única red de comunicación en un grupo u organización, también existe otra que son los **rumores**.¹⁶ Y aunque los rumores son informales, no significa que no sean una fuente importante de información. Por ejemplo, una encuesta reveló que el 75 por ciento de los empleados se enteraba por primera vez de ciertos asuntos a través de rumores y chismes.¹⁷

Los rumores tienen tres características principales.¹⁸ En primer lugar, no están controlados por la administración. En segundo lugar, la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección. Y en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas.

Uno de los estudios más famosos de los rumores investigó el patrón de comunicación entre 67 personas administrativas en una empresa pequeña de manufactura.¹⁹ El enfoque básico que se usó consistió en preguntar a cada receptor de información de qué manera había recibido por vez primera cierto dato, y después rastrear éste hasta su fuente. Se descubrió que aunque los rumores eran una fuente importante de información sólo el 10 por ciento de los ejecutivos actuó como individuo vinculante, es decir que pasaban la información a más de una persona distinta. Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidía no entrar a un negocio de seguros, el 81 por ciento de ellos lo sabía pero sólo el 11 por ciento transmitía la información a otras personas.

Figura 11-5 Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores

1. Anunciar los calendarios para tomar las decisiones importantes.
2. Explicar las decisiones y comportamientos que parecen inconsistentes o secretos.
3. Hacer énfasis en las desventajas, así como en las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros.
4. Analizar abiertamente el peor caso posible casi nunca provoca tanta ansiedad como las fantasías que no se hablan.

Fuente: Adaptado de L. Hirschhorn, "Managing Rumors", en L. Hirschhorn (ed.), *Cutting Back* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), pp. 54-56. Reproducido con autorización.

¿Es exacta la información que fluye a través de los rumores? Las evidencias indican que el 75 por ciento de lo que se transmite es exacto.²⁰ Pero, ¿qué condiciones alimentan a un rumor activo? ¿Qué es lo que mantiene circulando al rumor?

Es frecuente suponer que los rumores comienzan porque son chismes que surgen al azar. Rara vez es este el caso. Los rumores son una respuesta a situaciones que nos *importan*, cuando hay *ambigüedad* y en condiciones en las que existe *ansiedad*.²¹ El hecho de que las situaciones de trabajo con frecuencia contengan estos tres elementos explica por qué los rumores florecen en las organizaciones. El secreto y la competencia que son comunes que prevalezcan en las organizaciones grandes —respecto de temas tales como la asignación de nuevos jefes, reubicación de oficinas, recortes y reacomodo de asignaciones de trabajo— crean las condiciones que estimulan y sostienen a los rumores. Un rumor persistirá hasta que los deseos y expectativas que crearon la incertidumbre tras éste se satisfagan o hasta que se reduzca la ansiedad.

¿Qué se puede concluir del análisis anterior? Es cierto que los rumores son parte importante de cualquier red de comunicación, cualquier grupo u organización, eso es muy comprensible. Éstos proporcionan a los gerentes un indicio de la moral de su organización, identifican los temas que los empleados consideran importantes y los ayudan a luchar contra sus ansiedades. Los rumores también sirven para aliviar las necesidades de los empleados: la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información, aunque las investigaciones sugieren que es frecuente que lo haga a costa de la gente "de afuera" del grupo.²²

¿La administración puede eliminar los rumores por completo? No. Sin embargo, lo que sí debiera hacer es minimizar las consecuencias negativas de ellos al eliminar su rango y efecto. La figura 11-5 ofrece algunas sugerencias para minimizar dichas consecuencias negativas.

Comunicaciones electrónicas

Un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales —y en el 71 por ciento de los casos, el principal— son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o Web logs (*blogs*) y las videoconferencias. A continuación estudiaremos cada uno.

Correo electrónico El correo electrónico (o e-mail) utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados en computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que es difícil imaginar la vida sin él.

Cuando Bill Gates está en el trabajo tiene tres pantallas sincronizadas, dos de las cuales son para el correo electrónico (la otra es Internet Explorer). Como medio de comunicación, el correo electrónico tiene una larga lista de beneficios: los mensajes se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a una persona o a miles con un solo clic del ratón, se leen por completo según la conveniencia de quien los recibe y el costo de enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o folleto comparable.²³

6 Analizar las ventajas y dificultades de la comunicación electrónica.

Por supuesto, el correo electrónico no carece de inconvenientes. Las siguientes son algunas de sus limitaciones más significativas y lo que las organizaciones deben hacer a fin de reducir o eliminar estos problemas:

- *Interpretar mal el mensaje.* Es cierto que con frecuencia interpretamos mal los mensajes no verbales, pero el potencial de hacerlo con el correo electrónico es aún mayor. Un equipo de investigación de la Universidad de Nueva York descubrió que podemos decodificar de manera acertada la intención y tono de un correo electrónico sólo el 50 por ciento de las veces, a pesar de que la mayoría de nosotros sobrestimamos mucho nuestra capacidad de enviar e interpretar mensajes claros. Si envía un mensaje importante, vuélvalo a leer para cerciorarse de su claridad. Y si se siente mal por el presunto tono del mensaje de otra persona, recuerde que tal vez lo está interpretando mal.²⁴
- *Comunicación de mensajes negativos.* Cuando las compañías tengan que comunicar información negativa, los gerentes necesitan pensarla con mucho cuidado. El correo electrónico tal vez no sea la mejor forma de comunicar el mensaje. Cuando Radio Shack decidió despedir a 400 empleados, recibió una avalancha de críticas dentro y fuera de la empresa por hacerlo a través del correo electrónico. También los empleados necesitan ser cuidadosos cuando comuniquen asuntos negativos a través del correo electrónico. Justen Deal, de 22 años de edad, escribió un correo en que criticaba algunas decisiones estratégicas tomadas por su empleador, el gigante farmacéutico Kaiser Permanente. En ese correo censuraba la “falta de liderazgo” del CEO de Kaiser, George Halvorson, y cuestionaba el financiamiento de varios proyectos de tecnología de la información. La computadora de Deal fue intervenida en cuestión de horas; después fue despedido.²⁵
- *Uso excesivo del correo electrónico.* Cada año se envían aproximadamente 6 billones de mensajes de correo electrónico y alguien tuvo que responderlos... A medida que las personas avanzan en su carrera y aumentan sus responsabilidades, también lo hace su buzón de correo. Una encuesta realizada entre gerentes canadienses reveló que 58 por ciento de ellos pasaba de 2 a 4 horas por día leyendo y respondiendo correos. Ciertas personas, como el inversionista Fred Wilson, se han visto tan abrumadas por el correo electrónico que declararon la “quiebra electrónica”. El artista disquero Moby envió un mensaje a todos sus contactos en el que anunciaba que tomaría un descanso del correo electrónico por lo que restaba del año. Aunque es probable que usted no desee, o quiera declarar la quiebra de su correo, debe utilizarlo con buen criterio, en especial cuando se dirija a personas de su organización que tal vez ya reciben montones de mensajes cada día.²⁶
- *Emociones en el correo electrónico.* Tendemos a pensar en el correo electrónico como una forma de comunicación estéril e impersonal, pero eso no significa que no refleje las emociones. Como sin duda sabe, es frecuente que los mensajes de correo electrónico sean demasiado emocionales. Un CEO dijo: “he visto a individuos que no se dirigen la palabra cara a cara sostener guerras de lodo, y a otros perder su empleo como resultado de los correos electrónicos”. El correo electrónico tiende a tener un efecto que desinhibe a las personas; los remitentes escriben cosas que nunca se atreverían a decir en persona. Las expresiones faciales tienden a mesurar nuestras expresiones emocionales, pero en el correo electrónico no hay otra cara a la cual mirar, y por eso tantos estallan. Una forma cada vez más común de comunicar emociones en el correo electrónico es con *emotíconos*. Por ejemplo, el correo electrónico de Yahoo! permite que el usuario elija entre 32 emotíconos. Aunque los emotíconos se consideran de uso exclusivamente personal, cada vez son más los adultos que los emplean en correos de negocios, pero algunas personas los consideran demasiado informales para un uso profesional.
 Cuando otras personas le envíen mensajes iracundos, mantenga la calma y trate de no responder en consecuencia. También, cuando escriba correos nuevos controle su tendencia a enviar con prontitud mensajes belicosos.²⁷
- *Privacidad.* Hay dos asuntos prioritarios sobre el correo electrónico. El primero es que necesita ser consciente de que sus mensajes pueden ser vigilados, y no es raro que lo sean. Tampoco confíe siempre en que quien los recibe los mantenga en la confidencialidad. Por estas razones, no debiera escribir nada que no quisiera se hiciera público. Antes de que Wal-Mart despidiera a la Vicepresidenta

de marketing, Julie Roehm, sus gerentes revisaron sus mensajes en busca de evidencias de una relación romántica inapropiada. En segundo lugar, necesita tener precaución al reenviar mensajes desde la cuenta de su compañía a otra personal o “pública” (por ejemplo, Gmail, Yahoo!, MSN). Estas cuentas no son tan seguras como las corporativas, por lo que al reenviar un mensaje a ellas desde el correo de su empresa, quizá viole la política de su organización o revele de manera no intencional datos confidenciales. Muchas compañías contratan vendedores que husmean en los correos electrónicos, con el uso de software para atrapar no sólo las frases obvias (“comercio al interior”) sino las vagas (“aquello de que hablamos”) o de culpa (“lo siento”). Otra encuesta reveló que casi el 40 por ciento de las empresas tienen empleados cuya única labor consiste en leer el correo electrónico de los demás trabajadores. A usted lo observan: así que tenga cuidado con lo que manda por correo electrónico...²⁸

Mensajería instantánea Igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea (MI) y la de textos (MT) usan mensajes electrónicos. No obstante, a diferencia del correo electrónico la MI y la MT ocurren en tiempo “real” (la MI) o usan dispositivos portátiles de comunicación (la MT). Ambas tecnologías se hicieron ubicuas en tan sólo unos años. Como sin duda lo sabe por experiencia, la MI por lo general se envía desde computadoras de escritorio o portátiles, mientras que la MT se transmite por teléfonos celulares u otros dispositivos parecidos, como los Blackberrys.

El crecimiento de la MT ha sido espectacular. En 2001, por ejemplo, sólo la utilizaba el 8 por ciento de los empleados de Estados Unidos. Ahora esa cifra ha crecido a más de 50 por ciento.²⁹ ¿Por qué?

Porque la MI y la MT representan medios rápidos y baratos para que los gerentes estén en contacto con los empleados y para que éstos, a su vez, se comuniquen entre sí. En un número de casos cada vez mayor, no son un lujo sino un imperativo de los negocios. Por ejemplo, Bill Green, CEO de la empresa de consultoría Accenture, no tiene una oficina permanente. Como viaja todo el tiempo para visitar las 100 sedes de Accenture dispersas por todo el mundo, la MT le resulta esencial para estar en contacto. Aunque no hay muchos ejemplos tan notables, la gran ventaja de la MT es que es flexible; con ella usted puede ser contactado casi en cualquier lugar y momento.³⁰

A pesar de sus ventajas, ni la MI ni la MT van a sustituir al correo electrónico, pues éste es la mejor herramienta para enviar mensajes largos que necesitan guardarse. La MI es preferible para enviar mensajes de uno o dos renglones que sólo saturarían el buzón del correo electrónico. Entre sus desventajas, algunos usuarios de la MI mencionan que es una tecnología intrusiva y distractora. La presencia continua en línea de la MI dificulta que los empleados se concentren y permanezcan atentos, por ejemplo, una encuesta efectuada entre gerentes reveló que en el 86 por ciento de las reuniones siempre había algunos participantes que revisaban su MT. Por último, debido a que los mensajes instantáneos se violan con facilidad, muchas organizaciones se preocupan por la seguridad.³¹

Otro aspecto: es importante no permitir que la informalidad de los mensajes de textos (“Agh, n srio? bto?”) invada los correos electrónicos de negocios. Muchas personas prefieren que la comunicación profesional siga siendo relativamente formal. Un sondeo realizado entre empleadores arrojó que el 58 por ciento de ellos consideraba que la gramática, ortografía y sintaxis eran “muy importantes” en los mensajes electrónicos.³² Si sus comunicados profesionales son, sí, profesionales, lo mostrarán como alguien maduro y serio. Eso no significa, por supuesto, que tenga que renunciar a la MT ni a la MI; solo necesita respetar las fronteras entre los modos de comunicación entre amigos y profesionales.

Redes En ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el área de redes. Sin duda le resultan familiares, o tal vez sea un usuario, plataformas de redes como Facebook y MySpace.

Facebook no sólo es un sitio enorme, con sus 30 millones de usuarios activos, sino que en realidad está compuesta de diferentes redes de escuelas, compañías o regiones. Tal vez le sorprenda saber que las personas mayores de 25 años son el sector de usuarios de Facebook de más rápido crecimiento.

El fundador y CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, sigue transformando la comunicación. Anunció una nueva estrategia de plataforma que permite que terceras personas desarrollen servicios en el sitio de Facebook, lo que dará oportunidades de comunicación a los emprendedores. Para Zuckerberg, Facebook es más que un sitio social de redes, y lo describe como una herramienta de comunicación que facilita el flujo de información entre los usuarios, sus amigos, familiares y contactos profesionales.

Fuente: Noah Berger/The New York Times



En MySpace han creado cuentas más de 100 millones de usuarios. Este sitio tiene en promedio más de 40 mil millones de accesos al mes. Los perfiles de MySpace contienen dos “partes”: las secciones “Sobre mí” y “A quién me gustaría conocer”. Los perfiles también contienen las secciones de “Intereses” y “Detalles”, fotografías, blogs y otros complementos. En comparación con Facebook, MySpace es relativamente más usado por razones puramente personales, como lo ilustra la parte del “Espacio de los amigos” de la cuenta de un usuario.

Ante el crecimiento de Facebook y MySpace, los sitios profesionales de redes entraron al mercado y se expandieron por éste. LinkedIn, Ziggs y ZoomInfo son sitios Web profesionales que permiten a los usuarios tener listas de contactos y hacer todo, desde “jugar” con citas a tener foros de conversación con todos o algunos de sus contactos. Algunas compañías, como IBM, tienen sus propias redes sociales (las de IBM se llaman BluePages); IBM vende la herramienta BluePages a empresas y usuarios individuales. Microsoft hace lo mismo con SharePoint.

Para obtener el máximo provecho de las redes sociales, y a la vez evitar irritar a sus contactos, úselas “sólo para asuntos de gran valor”: no como una herramienta de uso diario o ni siquiera semanal. Asimismo, recuerde que un patrón potencial de usted podría revisar su registro en MySpace o Facebook, y de hecho algunos emprendedores han desarrollado software que busca en esos sitios Web y lo ofrecen a compañías (o individuos) que desean comprobar el historial de un solicitante de empleo (o una cita potencial). Así que recuerde que lo que usted publique pueden leerlo otras personas que no son los contactos que usted suponía.³³

Web Logs (Blogs) El CEO de Sun Microsystems, Jonathan Schwarz es un fanático de los Web logs (**blogs**), sitios web de una sola persona o compañía que por lo general se actualiza a diario. Invita a sus empleados a tener uno y él mismo lo tiene (<http://blogs.sun.com/jonathan>). El blog de Schwarz tiene en promedio 400,000 visitas por mes y su propietario (como los gerentes de Apple) permite que los clientes publiquen en él comentarios sobre los productos de la empresa.

blog (Web log) Sitio Web en el que se escriben comentarios que por lo general se muestran en orden cronológico, acerca de noticias, eventos y acontecimientos personales.

Obviamente, Schwarz no es el único fanático de los blogs. Los expertos estiman que más de 10 millones de trabajadores estadounidenses los tienen y casi 40 millones los leen en forma regular. Miles de empleados de Microsoft tienen blogs. Google, GM, Nike, IBM y muchas otras organizaciones también tienen blogs corporativos.

Pero, ¿cuáles son las desventajas? Si bien muchas organizaciones tienen políticas que gobiernan el contenido de los blogs, muchas otras no, y el 39 por ciento de quienes participan en ellos afirman que han publicado comentarios que podrían considerarse dañinos para la reputación de su compañía. Muchos propietarios de blogs piensan que éstos son algo personal fuera de la autoridad de su empleador, pero si alguien externo a la compañía lee un comentario en el blog no hay nada que le impida compartir esa información con otras personas, y como resultado el empleado podría ser despedido. Schwartz dice que Sun no despedirá a nadie por algo que publicara en su blog, a menos que estuviera fuera de la ley: “nuestra política para los blogs es ‘Sé auténtico. Punto,’” dice. Pero es improbable que la mayoría de las organizaciones sean tan benevolentes respecto de alguna publicación en blogs que les hiciera mala publicidad.

Cuando Andrew McDonald comenzó un internado con Comedy Central, en su primer día de trabajo comenzó un blog. Sus superiores le pidieron que cambiara varios aspectos de éste, en esencia que retirara toda referencia específica acerca de su empleador. Kelly Wreth fue despedida de su puesto de directora de marketing por hacer referencias en blogs sobre sus compañeros, al igual que Jessa Werner, quien más tarde comentó: “me di cuenta de que no debí participar en blogs sobre mi trabajo”.

Un experto abogado dice: “los empleados que entran a blogs piensan erróneamente que la Primera Enmienda les da el derecho de decir todo lo que quieran en sus blogs personales. Están equivocados...” También tenga cuidado de entrar a blogs personales en el trabajo, pues más de las tres cuartas partes de las empresas vigilan estrechamente las conexiones en Web de sus empleados. En pocas palabras, si ha de tener un blog personal, mantenga una barrera “cortafuegos” entre lo laboral y lo personal.³⁴

Videoconferencias Las *videoconferencias* permiten que los empleados en una organización que se encuentran en diferentes ubicaciones tengan reuniones. Imágenes con sonido en vivo de los miembros les permiten verse, oírse y hablar entre sí. En efecto, la tecnología de videoconferencias permite que los empleados realicen reuniones interactivas sin necesidad de que estén todos físicamente en el mismo sitio.

A finales de la década de 1990, las videoconferencias se realizaban básicamente desde salas especiales equipadas con cámaras de televisión ubicadas en las instalaciones de las compañías. Más recientemente, se han agregado las cámaras y micrófonos a las computadoras individuales, lo que permite que la gente participe en videoconferencias sin que deje sus escritorios. Como el costo de esta tecnología ha bajado, es probable que las videoconferencias se consideren cada vez más una alternativa a los viajes, caros y exigentes de tiempo.

Administración del conocimiento

Nuestro tema final en cuanto a la comunicación organizacional es la **administración del conocimiento** (AC), que es el proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de la organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso. Cuando se hace bien, la AC proporciona a una organización tanto competitividad como un mejor desempeño organizacional debido a que hace a sus empleados más inteligentes. También ayuda a controlar fugas de información vital de la empresa, de modo que preserve su ventaja competitiva tanto como sea posible. A pesar de su importancia, la AC goza de poca popularidad entre la mayoría de líderes de negocios. Cuando la empresa consultora Bain & Co., preguntó a 960 ejecutivos sobre la eficacia de 25 herramientas administrativas, la AC ocupó casi el último lugar de la lista. Un experto concluyó: “la mayoría de las organizaciones se administran como si siguiéramos en la era industrial”.³⁵

CO en las noticias

El gran comunicador de Starbucks

Jim Donald parece no hacer nada más que comunicar. Donald, de 52 años, ha sido presidente y CEO de Starbucks desde 2005. Donald vigila con cuidado el modo en que divide su tiempo, y en un mes normal lo desglosa así:

Como puede verse, Donald pasa casi todo su tiempo comunicándose con otras

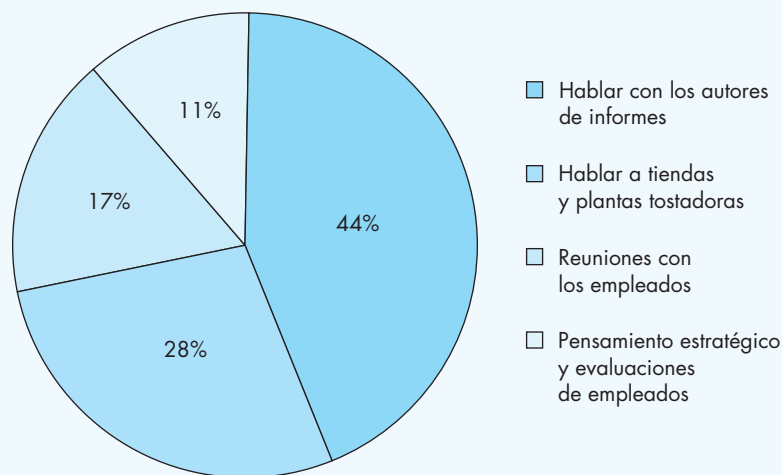
personas. Lo que es más, incluso escribe su propio correo electrónico. Sobre esto, dice: "si alguien de nuestra compañía me envía un correo o me deja un mensaje de voz, obtiene una respuesta rápida. Soy un fanático de la comunicación".

En una mañana normal, Donald sale a las 6 am, envía mensajes de voz a más de 100 gerentes, escribe 25 notas de agradecimiento para "socios" (argot de Starbucks para sus empleados), firma tarjetas de felicitación por cumpleaños y revisa su aparato portátil de comunicación, lee, y escribe correos electrónicos. Como puede imaginarse,

lo hace en forma muy breve: limita las reuniones a 45 minutos, y sus mensajes de correo y voz por lo general son breves. Afirma: "soy parco, pero eso es mejor que no responder".

¿Cuál es la mejor parte del trabajo de Donald? Las visitas a tiendas. "Siempre que llego a un local de Starbucks me dirijo atrás del mostrador, saludo y comienzo a platicar con nuestros socios".

Fuente: J. Donald, "A Double Shot of Productivity", *Fortune*, 16 de octubre de 2006, p. 51.



La AC comienza con la identificación de cuál es el conocimiento importante para la organización.³⁶ La organización necesita revisar los procesos para identificar aquellos que provean el máximo valor. Después tiene que desarrollar redes y bases de datos en computadora para que la información esté disponible fácilmente para las personas que más la necesiten. Pero la AC no funcionará a menos que la cultura apoye el compartir ésta.³⁷ Como se verá en el capítulo 14, la información importante y escasa es una fuente clara de poder, y las personas que tienen este poder con frecuencia son renuentes a compartirlo con otros. Por ello, la AC requiere una cultura organizacional que promueva valores y recompense el compartir conocimiento. Por último, la AC debe proporcionar los mecanismos y motivación para que los trabajadores compartan el conocimiento que sus colegas encuentran útil en el trabajo y les permita alcanzar un desempeño mejor.³⁸ Más conocimiento no es necesariamente un *mejor* conocimiento. Necesita evitarse la sobrecarga de información por medio de diseñar el sistema de modo que sólo capture la información pertinente y después la organice para que las personas a quienes puede ayudar accedan a ella con rapidez.

administración del conocimiento (AC)

Proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de una organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso.

Con ingenieros aeroespaciales cuya edad promedio es de 54 años, el contratista de defensa Northrop Grumman ha desarrollado un sistema de administración del conocimiento para transferir éste de los empleados más viejos a los más jóvenes. Northrop creó una cultura de compartir el conocimiento al formar "comunidades de práctica", que son grupos de diferentes divisiones que se reúnen en persona y en línea para compartir información. La ingeniera aeroespacial Tamra Johnson, en la fotografía, comenzó una comunidad de práctica para ingenieros nuevos a fin de aprender de gerentes jubilados y empleados de más antigüedad.



Por último, la seguridad es una preocupación enorme en cualquier sistema de AC. Una encuesta de Merryl Lynch entre 50 ejecutivos reveló que el 52 por ciento de ellos consideraba las fugas de información de la compañía como el asunto de seguridad número uno de la informática, por arriba de los virus y piratas. En respuesta, la mayoría de las empresas vigilan de cerca el uso que los empleados dan a Internet y su correo electrónico, y algunas hasta utilizan cámaras y graban las conversaciones telefónicas. Es imposible no pensar que tales prácticas de vigilancia y supervisión parezcan invasivas para los empleados. Una organización puede disminuir la molestia de sus trabajadores si los involucra en la creación de políticas en seguridad de la información y les da algún control sobre la manera en que se utiliza su información personal.³⁹

Elección del canal de comunicación



Mostrar la forma en que la riqueza del canal determina la elección del canal de comunicación.

A Neal L. Patterson, CEO de la empresa fabricante de software médico Cerner Corp, le gusta el correo electrónico, quizá demasiado. Está molesto con la etiqueta de trabajo de su equipo de colaboradores, hace poco envió un correo electrónico agitado a los 400 gerentes de su empresa.⁴⁰ A continuación se presentan algunos extractos de este correo:

"El infierno se congelará antes de que este CEO implemente OTRO beneficio para los EMPLEADOS en esta Cultura... Estamos obteniendo menos de 40 horas de trabajo de una gran cantidad de nuestros empleados de Kansas City. El estacionamiento está medio vacío a las 8 A.M.; también a las 5 P.M. Como gerentes –de cualquier manera– ustedes no saben lo que sus EMPLEADOS están haciendo; o NO les IMPORTA... Ustedes tienen un problema, o lo resuelven o los reemplazaré... Lo que ustedes están haciendo con esta compañía me ENFERMA".

Además, el correo de Patterson sugería que los gerentes programaran reuniones a las 7 A.M., 6 P.M. y los sábados por la mañana; prometía una reducción del personal de 5 por ciento y la institución de un sistema basado en registrar la asistencia en una tarjeta; además de la intención de Patterson de descontar las ausencias injustificadas de los días de vacaciones de los trabajadores.

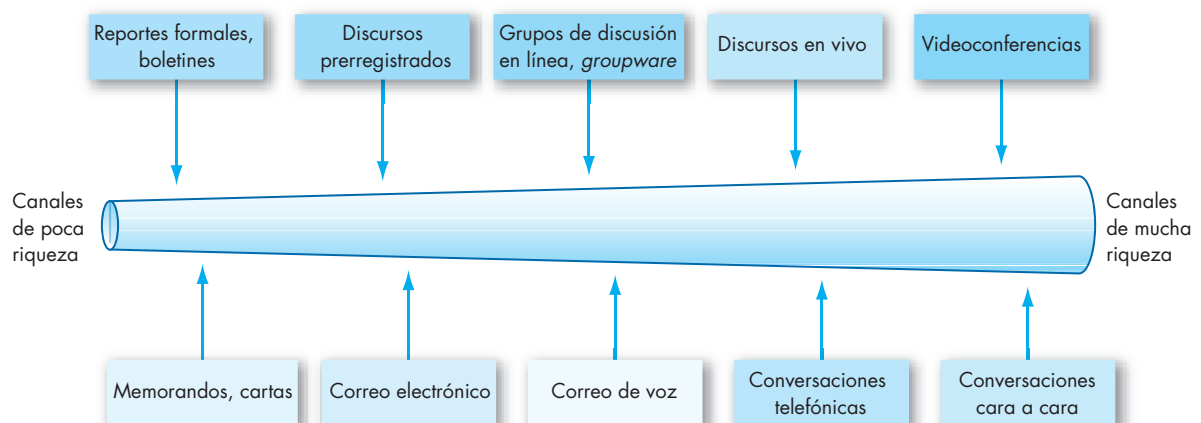
En cuestión de horas, habían llegado copias de este correo al sitio Web de Yahoo!, y en tres días, el precio de las acciones de Cerner se había desplomado 22 por ciento. Aunque se puede debatir si deben hacerse críticas tan ásperas, algo está claro: Patterson falló al seleccionar el canal equivocado para su mensaje. Algo tan emocional y sensible hubiera sido recibido mejor en una reunión cara a cara.

¿Por qué eligen las personas un canal de comunicación y no otro? –por ejemplo, una llamada telefónica en lugar de una plática cara a cara– ¿existe algo general que nos oriente al elegir el canal de comunicación? La respuesta a esta pregunta es un “sí” razonado. Para explicar la selección del canal que hacen los gerentes se ha desarrollado un modelo de la riqueza de los medios.⁴¹

Las investigaciones han revelado que los canales difieren en su capacidad de transmitir información. Algunos son bastos en el sentido de que tienen la capacidad de: (1) manejar claves múltiples de forma simultánea, (2) facilitan la retroalimentación rápida y (3) son muy personales. Otros tienen la debilidad de no cumplir con estos tres factores. Como se ilustra en la figura 11-6 la conversación cara a cara tiene la calificación más alta en términos de **riqueza del canal**, porque proporciona la cantidad máxima de información que se transmite durante un episodio de comunicación. Es decir, ofrece claves de información múltiples (palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, entonaciones) retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de “estar ahí”. Los medios escritos impersonales como los reportes formales y boletines tienen la calificación más baja en cuanto a riqueza.

La elección de un canal sobre otro depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes del primer tipo tienden a ser directos y tienen un mínimo de ambigüedad. Los del segundo son complicados y tienen el potencial de entenderse mal. Los gerentes comunican mensajes rutinarios con deficiencia a través de canales de menor riqueza. Sin embargo, se pueden comunicar mensajes no rutinarios con eficacia con sólo seleccionar canales ricos. En el ejemplo anterior de Cerner Corp, parece que el problema de Neal Patterson era utilizar un canal de riqueza relativamente baja (correo electrónico) para transmitir un mensaje que debido a su naturaleza no rutinaria y complejidad, hubiera debido transmitirse con el uso de un medio de comunicación rico.

Figura 11-6 Riqueza de información de los canales de comunicación



Fuente: Basado en R. H. Lengel y R. L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executive*, agosto de 1988, pp. 225-32; y R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science*, mayo de 1996, pp. 554-72. Reproducido de R. L. Daft y R. A. Noe, *Organizational Behavior* (Forth Worth, TX: Harcourt, 2001), p. 311.

riqueza del canal Cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación.

Las evidencias indican que los gerentes de alto rendimiento tienden a ser más sensibles al medio que los de bajo rendimiento.⁴² Es decir tienen más capacidad de hallar la riqueza del medio de comunicación apropiada con la ambigüedad involucrada en la comunicación.

El modelo de la riqueza de los medios es consistente con las tendencias y prácticas organizacionales durante la década pasada. No es coincidencia que cada vez más directivos de alto rango estén utilizando las reuniones para facilitar la comunicación y salir del santuario aislado de sus oficinas ejecutivas para administrar caminando por ahí. Estos ejecutivos dependen de los canales más ricos de comunicación para transmitir los mensajes mayormente ambiguos que necesitan enviar. La década anterior se caracterizó por el cierre de las instalaciones de las empresas, los despidos grandes, las reestructuras, fusiones, consolidaciones y la introducción de productos y servicios nuevos a un ritmo acelerado: todos eran mensajes muy rutinarios con mucha ambigüedad y que requerían el uso de canales que enviaran una gran cantidad de información. Por tanto, no es sorprendente ver que los gerentes más eficaces aumentaran los usos de canales ricos.

Barreras para la comunicación eficaz

8

Identificar las barreras comunes de la comunicación eficaz.

Algunas barreras retardan o distorsionan la comunicación eficaz. En esta sección se analizarán las más importantes de ellas.

Filtrado

El **filtrado** se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que éste desea escuchar, está filtrando la información.

El determinante principal del filtrado es el número de niveles en la estructura de una organización. Entre más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para el filtrado. Pero es de esperarse que haya algún filtrado en cualquier lugar en donde haya diferencias de estatus. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores lo que éstos quieren oír, con lo que se distorsiona la comunicación hacia arriba.

Percepción selectiva

Hemos mencionado ya en este libro la percepción selectiva. Aparece otra vez aquí debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje. El entrevistador de reclutamiento que espera que una mujer que solicite el puesto ponga a su familia antes que a su carrera es probable que espere esta tendencia en las mujeres que lleguen a solicitar trabajo, sin importar si quienes lleguen piensan así o no. Como se vio en el capítulo 5, no vemos la realidad; interpretamos lo que vemos y llamamos realidad.

Sobrecarga de información

Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la **sobrecarga de información**. Y con los correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, faxes, reuniones y la necesidad de mantenerse actualizado en el campo profesional propio, el potencial para que los gerentes y profesionales actuales padezcan la sobrecarga de información es muy alto.

¿Qué pasa cuando los individuos tienen más información de la que pueden procesar y utilizar? tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. O procesan

Las operadoras del centro de atención de llamadas en Wipro Spectramind, en Nueva Delhi, India, hablan inglés cuando atienden a los clientes de Estados Unidos y el Reino Unido. Pero aun cuando ellas y los clientes tienen un idioma común, existen barreras de comunicación debido a diferencias entre las culturas y acentos en la lengua de sus países. Para superar estas barreras, las operadoras reciben capacitación en la cultura pop americana y británica, a fin de que sean capaces de hacer comentarios y se facilite que hablen con acento occidental, de manera que los clientes que llaman las entiendan con más facilidad.



más hasta que la situación de sobrecarga termina. Sin importar lo que hagan, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz.

Emociones

La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en que la interprete. El mismo mensaje recibido cuando se está enojado o distraído con frecuencia se interpreta de manera diferente que cuando se está contento. Emociones extremas como las que ocurren en la jubilación, o la depresión, es probable que obstaculicen la comunicación. En tales casos somos más proclives a bloquear nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento, y sustituirlos por juicios emocionales.

Lenguaje

Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas. Edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras.

Cuando Michael Schiller, consultor de negocios, hablaba con su hija de 15 años acerca de a dónde iría con sus amigas, él dijo: “necesitas reconocer tus CRA y medirte contra ellas”. Schiller dijo que en respuesta su hija “lo vio como si proviniera del espacio exterior”. (Por cierto, CRA significa *confiabilidad, responsabilidad y autoridad*). Aquellos lectores para quienes sea nuevo el argot corporativo tal vez encuentren los acrónimos como CRA, las palabras como “progs” (programas) o frases como “cocina tu pan” (dar un servicio) como barbarismos, del mismo modo en que los padres se sienten sorprendidos por la jerga de la generación joven.⁴³

El punto es que aunque usted y yo probablemente hablemos un lenguaje común –español– el uso que hacemos de éste está lejos de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se minimizarían.

filtrado Manipulación que hace el emisor de cierta información para que ésta sea vista de modo más favorable por el receptor.

sobrecarga de información Una condición en la cual el flujo de información sobrepasa la capacidad de procesamiento de una persona.

El problema es que los miembros de una organización por lo general no saben la manera en que aquellos con quienes interactúan han modificado el lenguaje. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Es frecuente que esta suposición sea incorrecta.

Comunicación aprensiva

Otra barrera importante para la comunicación eficaz es que ciertas personas –se estima que de 5 a 20 por ciento de la población–⁴⁴ padece de una **comunicación aprensiva** o ansiedad que los debilita. Aunque muchas personas sienten ansiedad al hablar frente a un grupo, la comunicación aprensiva es un problema más serio debido a que afecta una categoría completa de técnicas de comunicación. La gente que sufre por ello experimenta una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación oral, escrita, o ambas.⁴⁵ Por ejemplo, quienes son aprensivos en la comunicación oral encuentran difícil en extremo hablar con otros cara a cara o sienten demasiada ansiedad cuando tienen que usar el teléfono. Como resultado se basan en los memorandos o faxes para transmitir mensajes cuando una llamada telefónica no sólo sería más rápida, sino más apropiada.

Hay estudios que demuestran que quienes sienten aprensión por la comunicación oral evitan situaciones que requieren que se involucren en ésta.⁴⁶ Debemos esperar encontrar cierta autoselección en los trabajos de modo que tales individuos no acepten puestos como el de profesor, para los que la comunicación oral es un requerimiento dominante.⁴⁷ Pero casi todos los trabajos requieren cierta comunicación oral. Una preocupación más grande es la evidencia de que quienes sienten mucha aprensión por la comunicación oral distorsionan las demandas de comunicación de sus trabajos a fin de minimizar la necesidad de la comunicación.⁴⁸ Por tanto es necesario estar alerta en las organizaciones de que hay un conjunto de personas que limitan severamente su comunicación oral y racionalizan esta práctica diciéndose que no es necesaria más comunicación para que ellos hagan su trabajo con eficacia.

Diferencias de género

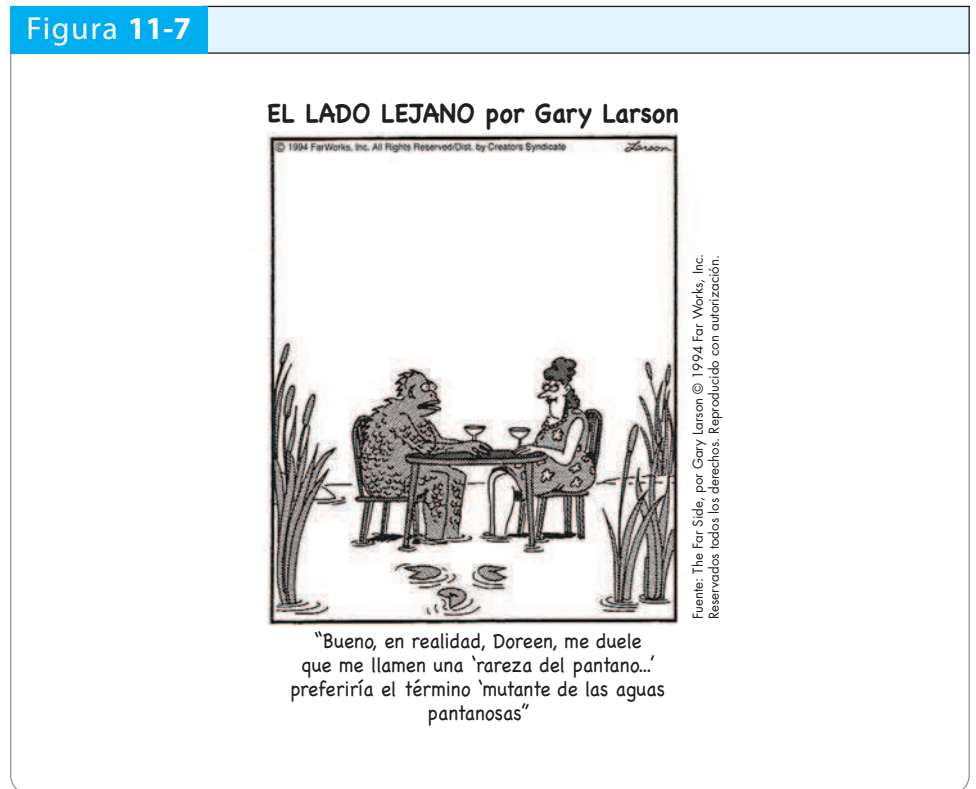
Las diferencias de género en ocasiones son una barrera para la comunicación eficaz. Los estudios de Deborah Tannen demuestran que los hombres tienden a usar el habla para resaltar el estatus, mientras que las mujeres lo usan para crear conexiones. Por supuesto, estas tendencias no se aplican a *todo* hombre y *toda* mujer. Como dice Tannen, su generalización significa que “un porcentaje grande de mujeres u hombres *como grupo* hablan en una forma particular, o que *es más probable* que las mujeres y hombres individuales hablen en una forma u otra.”⁴⁹ Las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus, poder e independencia. Por tanto, para muchos hombres, las conversaciones son sobre todo un medio de preservar la independencia y mantener el estatus en un orden social jerárquico. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones para la cercanía en las que la gente trata de buscar y dar confirmación y apoyo.

Es frecuente que los hombres se quejen de que las mujeres hablan sobre sus problemas. Las mujeres critican a los hombres por no escuchar. Lo que pasa es que cuando los hombres ven un problema, con frecuencia afirman su deseo de independencia y control a través de ofrecer soluciones. Por otro lado, muchas mujeres ven el contar un problema como un medio de promover la cercanía. Las mujeres presentan el problema para ganar apoyo y conexión, no el consejo del hombre. El entendimiento mutuo es simétrico. Pero dar un consejo es asimétrico: sitúa a quien lo da como si supiera más, fuera más razonable y tuviera el control. Esto contribuye a distanciar a los hombres y las mujeres en sus esfuerzos por comunicarse.

Comunicación “políticamente correcta”

Una última barrera para comunicarse con eficacia son las expresiones políticamente correctas, que son aquellas que denotan tanto cuidado para parecer inofensivo que se pierden el significado y la sencillez, o se obstaculiza la libre expresión. Cuando

Figura 11-7



Fuente: The Far Side, por Gary Larson © 1994 Far Works, Inc. Reservados todos los derechos. Reproducido con autorización.

Don Imus utilizó un lenguaje inapropiado para describir al equipo femenino de baloncesto, Rutgers, perdió su empleo. No hay duda de que lo que dijo Imus estaba equivocado, pero una consecuencia de su caída, ¿será que las personas se harán más políticamente correctas en lo que digan en cierta compañía?

Hay muchas palabras y frases que se usan y que no implican desprecio racial ni lenguaje políticamente correcto. Pero también hay otras situaciones en las que nuestro deseo de evitar las ofensas bloquea la comunicación (impide decir lo que en realidad pensamos) o altera nuestra comunicación de tal modo que no somos claros. ¿Cuándo se pasa de ser respetuoso a ser políticamente correcto? Consideremos algunos ejemplos:⁵⁰

- El periódico *Los Angeles Times* permite a sus periodistas utilizar el término *viejo*, pero hay que tener presente que el comienzo de la vejez varía de “persona a persona”, por lo que un grupo de 75 años no necesariamente es de viejos.
- CNN prohibió a sus locutores el uso de la palabra *extranjero*, y en su lugar sugiere *internacional*.
- La asociación Little People of America (LPA) prefiere el término *gente pequeña* que *enanos* o *chicos*.

Ciertas palabras llegan a estereotipar, intimidar e insultar a los individuos. En una fuerza laboral cada vez más diversa debemos tener sensibilidad acerca de cómo las palabras pueden ofender a otros. Pero hay una desventaja de la corrección política, y es que ésta llega a complicar nuestro vocabulario que es más difícil que la gente se comunique. Para ilustrar lo anterior, es probable que usted sepa lo que los

términos: *basura*, *cuotas* y *mujeres* significan. Pero se ha descubierto que cada una de ellas ofende a uno o más grupos, por lo que se han reemplazado con términos como *desechos materiales post consumo*, *equidad educativa*, *personas de género femenino*. El problema es que es mucho menos probable que este último grupo de vocablos transmita un mensaje más uniforme que las palabras a las que reemplaza.

Al eliminar ciertas palabras de nuestro vocabulario hacemos más difícil la comunicación exacta. Si reemplazamos dichas palabras con términos nuevos cuyos significados se entienden menos, se reduce la posibilidad de que los mensajes se reciban como se pretendía.

Debemos tener sensibilidad respecto a cómo la elección de las palabras ofende a los demás. Pero también debemos tener cuidado de no sanear nuestro lenguaje hasta el punto en que se restrinja mucho la claridad de la comunicación. No hay una solución sencilla para este dilema, sin embargo se debe estar alerta de los intercambios y la necesidad de hallar un equilibrio apropiado.

Implicaciones globales

9 Ilustrar cómo superar los problemas potenciales en la comunicación intercultural.

Es difícil tener comunicación eficaz, aun en la mejor de las condiciones. Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación. Esto se ilustra en la figura 11-8. Un gesto que es bien entendido y aceptado en una cultura puede carecer de significado en otra. Desafortunadamente, como los negocios se han vuelto globales, los enfoques de comunicación de las empresas no han seguido el

Figura 11-8 Los gestos de la mano significan cosas distintas en diferentes países

El signo de OK



En Estados Unidos es un signo amistoso que dice "¡Todo bien!" o "Vamos bien". En Australia y los países islámicos equivale a lo que las generaciones de estudiantes de bachillerato conocen como "pintar venado".

"Cuernos"



Este signo da ánimo a los atletas de University of Texas, y es señal de buena suerte en Brasil y Argentina. En ciertas partes de África es una maldición. En Italia y otros países es como decirle a otro "tu esposa te engaña".

La "V" de la victoria



En muchas partes del mundo esto significa "victoria" o "paz". En Inglaterra, si la palma y los dedos señalan hacia dentro significa "¡Depende de ti!", en especial si se hace con los dedos extendidos.

Mostrar el índice



Significa "ven acá" en Estados Unidos. En Malasia se utiliza sólo para llamar a los animales. En Indonesia y Australia se usa para hacer señas a "las damas de la noche".

Fuente: "What's A-O-K in the U.S.A and Worthless Beyond", *New York Times*, 18 de agosto de 1996, p. E7. De Roger E. Axtell, *GESTURES: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. Copyright © 1991. Este material se usa con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

CO Internacional

¿Perdido en la traducción?

En el comercio global, el lenguaje es una barrera para hacer negocios con eficacia. Muchas compañías estadounidenses tienen matrices en el extranjero, inclusive Daimler Chrysler AG, Bartelsmann, Diageo PLC y Anglo-Dutch Unilever PLC; de manera similar, hay empresas estadounidenses que tienen presencia internacional: por ejemplo Ford tiene plantas de manufactura en Bélgica, Alemania, Suecia, Turquía y el Reino Unido. Para hacer las cosas más complicadas, como resultado de fusiones y adquisiciones es frecuente que las empresas tengan múltiples matrices en el extranjero, lo que crea una tensión aún más grande para la comunicación. Aunque el inglés es el idioma dominante

en muchas compañías multinacionales, si no se habla el lenguaje del país huésped es más difícil que los gerentes hagan bien su trabajo, en especial si los interpretan mal o ellos entienden mal lo que otros dicen. Tales problemas de comunicación dificultan mucho hacer negocios con eficacia y eficiencia y resultan en la pérdida de oportunidades de negocios.

Para evitar problemas de comunicación muchas compañías exigen que sus gerentes aprendan el lenguaje local. Por ejemplo, Siemens con sede en Alemania requiere que sus gerentes aprendan el lenguaje del país huésped. Ernst Behrens, director de las operaciones de Siemens en China aprendió a hablar el mandarín de modo fluido. Robert Kimmet, miembro del consejo de administración de Siemens cree que aprender el idioma del país huésped da a los gerentes “una comprensión mejor de lo que pasa dentro de la empresa... no sólo de los hechos y números, sino también de la textura y detalles”.

Sin embargo, aprender un idioma extranjero resulta difícil para los gerentes. La dificultad que tienen los norteamericanos para aprender otro idioma con frecuencia aumenta si el lenguaje es oriental, como japonés o chino-mandarín, ya que son idiomas muy distintos. Para compensarlo, los gerentes de Estados Unidos sólo se basan en el lenguaje corporal y las expresiones especiales para comunicarse. ¿Cuál es el problema? Que en esas formas no verbales de comunicación existen diferencias culturales que pueden dar como resultado interpretaciones equivocadas muy serias. Para evitarlo, una solución sería que los gerentes se familiarizaran con la cultura del país huésped.

Fuente: Basado en K. Kanhold, D. Bilefsky, M. Karnitschnig y G. Parker, “Lost in Translation? Managers at Multinationals May Miss the Job’s Nuances if They Speak Only English”, *The Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2004, p. B.1.

ritmo, ya que sólo 18 por ciento de éstas han documentado estrategias para comunicarse con los empleados a través de las culturas, y sólo 31 por ciento de ellas requiere que los mensajes corporativos se personalicen para usarlos en otras culturas. P&G parece ser la excepción; más de la mitad de los trabajadores de la compañía no habla inglés como lengua materna, por lo que la organización se centra en los mensajes sencillos para asegurarse de que todos sepan lo que es importante.⁵¹

Barreras culturales Un autor ha identificado cuatro problemas específicos relacionados con dificultades en el lenguaje en las comunicaciones interculturales.⁵²

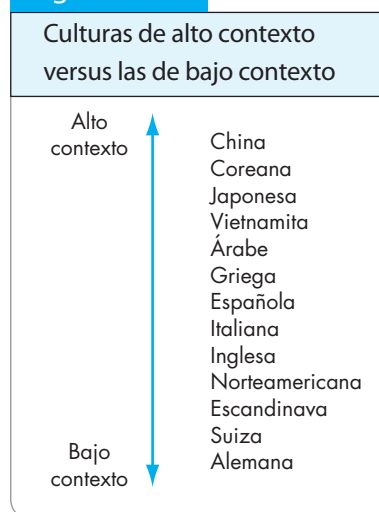
El primero de ellos son las *barreras causadas por la semántica*. Como ya se dijo, las palabras tienen diferentes significados para personas distintas. Esto es cierto en particular para gente que procede de culturas nacionales diferentes. Ciertas palabras no se pueden traducir de una cultura a otra. Entender la palabra *sisu* ayudará para comunicarse con la gente de Finlandia, pero es intraducible al inglés. Significa algo así como “tripas” o “mucho persistencia”. De manera similar los capitalistas nuevos de Rusia tienen dificultades para comunicarse con sus contrapartes británicos o canadienses porque términos ingleses tales como *eficiencia*, *libre mercado*, y *regulación* no son traducibles de manera directa al ruso.

El segundo problema son las *barreras causadas por las connotaciones de las palabras*. Las palabras implican cosas diferentes en idiomas distintos. Por ejemplo, las negociaciones entre los ejecutivos estadounidenses y los japoneses son más difíciles debido a que la palabra japonesa *hai* se traduce como “sí”, pero su connotación podría ser “sí, estoy escuchando” y no “sí, estoy de acuerdo”.

El tercer problema son las *barreras causadas por las diferencias de tono*. En ciertas culturas el lenguaje es formal y en otras es informal. En otras más, los cambios de tono dependen del contexto: las personas hablan de manera distinta en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Puede ser embarazoso y fuera de lugar usar un estilo personal e informal en una situación en la que se espera otro más formal.

El cuarto problema consiste en las *barreras ocasionadas por diferencias de percepción*. Los individuos que hablan idiomas distintos en realidad ven al mundo en formas diferentes. Los esquimales perciben la nieve de manera distinta porque tienen

Figura 11-9



muchas palabras para designarla. Los tailandeses perciben la palabra “no” de modo diferente que los estadounidenses porque no existe en el vocabulario de los primeros.

Contexto cultural Es posible lograr una mejor comprensión de estas barreras culturales y de sus implicaciones para la comunicación entre culturas diferentes al considerar los conceptos de cultura de alto contexto y cultura de bajo contexto.⁵³

Las culturas suelen diferir en cuanto a la importancia en la que el contexto influye en el significado que los individuos dan a lo que en realidad se dice o escribe, a la luz de quién es la otra persona. Países como China, Corea, Japón y Vietnam tienen **culturas de alto contexto**. Dependen mucho de claves situacionales, no verbales y sutiles cuando se comunican con los demás. Es más significativo lo que *no* se dice que lo que *sí* se dice. El estatus oficial de alguien, su lugar y reputación en la sociedad tienen un peso considerable en las comunicaciones. Por el contrario, las personas de Europa y Norteamérica reflejan una **cultura de bajo contexto**. Para transmitir significado se basan en esencia en palabras. El lenguaje corporal o los títulos formales van después de las palabras que se dicen o escriben (véase la figura 11-9).

¿Qué significan estas diferencias contextuales en términos de comunicación? En realidad, mucho. La comunicación en las culturas de alto contexto implica bastante más confianza en ambas partes. Lo que a un extraño le podría parecer una conversación casual e insignificante es importante porque refleja el deseo de construir una relación y generar confianza. En las culturas de alto contexto, los acuerdos orales implican compromisos fuertes, y quién seas —edad, antigüedad, rango en la organización, etc.— se valora e influye mucho en tu credibilidad. Pero en las culturas de bajo contexto, los contratos obligatorios tienden a estar por escrito, con palabras precisas y términos legales. De manera similar, las culturas de bajo contexto valoran el ser directo, y se espera que los gerentes sean explícitos y precisos al transmitir el significado que se pretende. En las de alto contexto es muy diferente, pues los gerentes tienden a “hacer sugerencias” en lugar de dar órdenes.

Una guía cultural Al comunicarse con personas de una cultura diferente, ¿qué se puede hacer para reducir las percepciones incorrectas, las malas interpretaciones y las evaluaciones equivocadas? Se puede comenzar por tratar de evaluar el contexto cultural. Usted seguramente tendrá menos dificultades si las personas provienen de un contexto cultural similar al suyo. Además, las siguientes cuatro reglas son de ayuda:⁵⁴

1. *Suponga que hay diferencias hasta que no se demuestre la similitud.* La mayoría de nosotros supone que los demás son más parecidos a nosotros de lo que en realidad son. Pero es frecuente que las personas de países distintos sean muy diferentes de nosotros. Por tanto, hay una probabilidad mucho menor de que usted cometa un error si supone que los demás son distintos y no similares, hasta que no se pruebe la similitud.
2. *Haga énfasis en la descripción y no en la interpretación o evaluación.* Al interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace, al contrario de lo que ocurre al describir, se basa más en la cultura y antecedentes del observador que en la situación observada. Por ello, retrase el juicio hasta que haya tenido tiempo suficiente para observar e interpretar la situación desde las diferentes perspectivas de todas las culturas involucradas.
3. *Practique la empatía.* Antes de enviar un mensaje póngase en los zapatos del receptor, ¿cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe usted de su educación, formación y antecedentes, que le proporcione una perspectiva más amplia? Trate de ver a la otra persona como es en realidad.
4. *Considere sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.* Una vez que haya desarrollado una explicación para una situación nueva o que piense que hace énfasis en algo sobre una cultura extraña, trate su interpretación como una hipótesis que necesita probarse y no como si fuera una certeza. Evalúe con cuidado la retroalimentación que dan los receptores para ver si su hipótesis se confirma. Para las decisiones o comunicados importantes, consulte a otros colegas extranjeros o de su misma nacionalidad, a fin de asegurarse de que sus interpretaciones dan en el blanco.

Self Assessment Library

¿QUÉ TAN BUENAS SON MIS APTITUDES PARA ESCUCHAR?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.A.2 (How Good Are My Listening Skills?), y responda las preguntas siguientes:

1. ¿Qué calificación obtuvo en relación con las de sus compañeros?
2. ¿Cómo mejoraría sus aptitudes para escuchar?

Resumen e implicaciones para los gerentes

La revisión cuidadosa de este capítulo encontraría algo común entre la relación de la comunicación con la satisfacción del empleado: entre menos incertidumbre haya, mayor satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias en las comunicaciones incrementan la incertidumbre y, con ello, tienen un efecto negativo en la satisfacción.⁵⁵

Entre menos distorsión haya en la comunicación, los empleados recibirán según lo que se pretende más metas, retroalimentación y otros mensajes de la gerencia.⁵⁶ Esto, a su vez, reducirá las ambigüedades y aclarará la tarea del grupo. El uso extenso de canales verticales, laterales e informales incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo. También se debe esperar que haya incongruencias entre los comunicados verbales y no verbales, lo que aumenta la incertidumbre y reduce la satisfacción.

Los descubrimientos descritos en este capítulo también sugieren que la meta de la comunicación perfecta es inasequible. No obstante, hay evidencias que demuestran una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como la confianza percibida, la exactitud que se percibe, el deseo de interacción, la receptividad de la alta dirección y los requerimientos de información hacia arriba) y la productividad del trabajador.⁵⁷ Por tanto, la elección del canal correcto, ser un escucha eficaz y utilizar la retroalimentación, hace más eficaz la comunicación. Pero el factor humano genera distorsiones que nunca es posible eliminar por completo. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado son significados que pueden acercarse, o no, a los que el emisor pretendía transmitir. Cualesquiera sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esta "realidad" la que determinará el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción. El tema de la motivación es crítico, por lo que se debe revisar brevemente de qué manera juega la comunicación un rol central en la determinación del grado de motivación de un individuo.

Poner mucha atención a la eficacia de la comunicación es de lo más importante, dadas las maneras en que la tecnología de la comunicación ha transformado el lugar de trabajo. A pesar de las grandes ventajas que tienen las formas de comunicación electrónica, sus desventajas son numerosas. Como se obtiene tanto significado del modo en que se comunica un mensaje (tono de voz, expresiones faciales, lenguaje corporal, etc.), hay muchas posibilidades de comprender mal el significado en los comunicados electrónicos. El correo electrónico, MI, MT y el software de redes son aspectos vitales de la comunicación organizacional, pero necesitamos emplearlos con sabiduría o no seremos los gerentes eficaces que deseamos ser.

Por último, hay muchas barreras para la comunicación eficaz, como el género y la cultura. Al tenerlas presentes es posible superarlas y aumentar la eficacia de nuestra comunicación.

culturas de alto contexto Aquellas en las que la comunicación se basa mucho en claves sutiles no verbales de la situación.

culturas de bajo contexto Las que se basan mucho en las palabras para dar significado a la comunicación.

Punto

Contrapunto

MANTENLO EN SECRETO

*n*o somos muy buenos en guardar algo para nosotros mismos.⁵⁸ Los chismes en el trabajo están fuera de control, y con mucha frecuencia no se puede confiar secretos a las personas. Diga a un amigo que no comente por ningún motivo algo con sus compañeros ni familiares, y pronto lo verá ansioso de compartir las “buenas noticias” con otros. Una buena regla práctica es que si usted está seguro que un confidente no ha comentado algo con nadie, es probable que sólo lo haya dicho a tres personas más. Tal vez piense que ésta es una reacción paranoica, pero las investigaciones sugieren que los confidentes rara vez guardan un secreto, incluso cuando se les pide que lo hagan.

Es normal que mantengamos nuestros propios secretos, y la mayor parte de los niños aprenden a hacerlo a una edad temprana. La gente sobrevive si se protege, y cuando algo se conserva en secreto por lo general hay una buena razón para hacerlo.

Aun cuando confiemos en alguien, es prudente conservar la información confidencial para nosotros mismos. Los estudios indican que pocas personas son capaces de guardar secretos y que si sentimos que habría consecuencias negativas por contarlos (por ejemplo, el confidente pensará mal de nosotros o lo dirá a otros), esos temores no sólo no impedirán que hablemos, sino que estarán justificados.

Los secretos organizacionales son lo más importante que debe callarse. Las empresas son fábricas de rumores, y podemos dañar en forma permanente nuestra carrera y a la compañía para la que trabajamos si revelamos información confidencial. La divulgación de información propiedad de la empresa tiene un costo enorme y es una preocupación para ésta. Observe la debacle de HP cuando la directora Patricia Dunn y otros dos miembros del consejo perdieron sus empleos. ¿La causa del desastre? Los miembros del consejo dijeron a los reporteros secretos acerca de que no había negocios en puerta.

*e*l problema de guardar secretos es que hacerlo es costoso.

Un psicólogo social afirma que cuando se dice a las personas que no revelen cierta información, para éstas es difícil hacerlo. En realidad, entre más se diga a la gente que no comente algo, más encuentra secretos en todo. “No nos damos cuenta de que hemos convertido el guardar secretos en una obsesión”, dice. Por tanto, mantener ocultas las cosas tiene un costo para nuestra psique (por lo general innecesario): aumenta las cargas mentales que llevamos.

Otro psicólogo afirma que estos costos son reales. Descubrió que era frecuente que los jóvenes que habían experimentado algo traumático tenían más problemas de salud en una etapa posterior de sus vidas. Al profundizar encontró el porqué. Por lo general, estas personas habían ocultado el acontecimiento. Incluso efectuó un experimento que demostró que cuando las personas que habían pasado por eventos traumatizantes los compartían, después tenían menos problemas de salud que quienes no hablaban de aquellos. No hay una razón clara de por qué hablar de los traumas ayuda a las personas, pero es un resultado que se observa repetidas veces.

Por lo tanto, por razones físicas y mentales, será mejor no conocer los secretos de otras personas.

Preguntas de repaso

- 1 Describa las funciones principales del proceso de la comunicación en las organizaciones.
- 2 ¿Cuáles son las partes clave del proceso de la comunicación y en qué se diferencia la comunicación formal de la informal?
- 3 ¿Cuáles son las diferencias entre la comunicación hacia abajo con la que es hacia arriba y la que es lateral?
- 4 ¿Cuáles son las dificultades particulares de la comunicación oral, de la escrita y de la no verbal?
- 5 ¿En qué se parecen y en qué difieren las redes de comunicación formal de los rumores?
- 6 ¿Cuáles son las formas principales de la comunicación electrónica? ¿Cuáles son sus beneficios y desventajas particulares?
- 7 ¿Por qué es fundamental la riqueza del canal para la selección de los canales de comunicación?
- 8 ¿Cuáles son las barreras comunes para la comunicación eficaz?
- 9 ¿Qué problemas particulares subyacen a la comunicación intercultural?

Ejercicio vivencial

AUSENCIA DE COMUNICACIÓN NO VERBAL

Este ejercicio lo ayudará a ver el valor que tiene la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales.

1. Hay que dividir al grupo en dos partes (Partido A y Partido B).
2. El Partido A debe seleccionar un tema de la lista siguiente:
 - a. La administración en el Oriente Medio es muy diferente de la que tiene lugar en Norteamérica.
 - b. La rotación de los empleados en una organización puede ser funcional.
 - c. Algo de conflicto es benéfico en una organización.
 - d. Los chismosos hacen más daño que bien a una organización.
 - e. Un empleador tiene la responsabilidad de dar a cada empleado un trabajo interesante y estimulador.
 - f. Todos deben votar.
 - g. Las organizaciones deben pedir a todos los empleados que se hagan exámenes regulares para detectar el uso de drogas.
 - h. Los individuos que se gradúan en administración o economía son mejores empleados que los que egresan de historia o literatura inglesa.
 - i. El lugar donde obtiene su título profesional es más importante para determinar el éxito que tendrá en su carrera que lo que haya aprendido ahí.
 - j. No es ético que un gerente distorsione las comunicaciones a propósito para tener un resultado favorable.
3. El Partido A debe fijar su posición respecto del tema (por ejemplo, argumentar *contra* el punto de vista de que “algo de conflicto es benéfico en una organización”). Ahora, el Partido B debe adoptar en automático la posición contraria.
4. Los dos partidos tienen 10 minutos para debatir el tema. Lo importante es que los individuos sólo se comuniquen en forma verbal, *no* deben usar gestos, movimientos faciales, movimientos del cuerpo, ni ningún tipo de comunicación no verbal. Ayudará que cada miembro del partido se siente sobre sus manos para recordar sus restricciones y se mantengan inexpresivos.
5. Al concluir el debate, hay que formar grupos de seis a ocho personas y dedicar 15 minutos a discutir lo siguiente:
 - a. ¿Qué tan eficaz fue la comunicación durante el debate?
 - b. ¿Cuáles fueron las barreras para la comunicación que surgieron?
 - c. ¿Qué fines tiene la comunicación no verbal?
 - d. Relacione las lecciones aprendidas en este ejercicio con los problemas que ocurren al comunicarse por teléfono o correo electrónico.

Dilema ético

DEFINIR LAS FRONTERAS DE LA TECNOLOGÍA

Usted trabaja para una compañía que no tiene políticas específicas acerca de los usos no relacionados con el trabajo que se da a las computadoras e Internet. Tampoco tienen dispositivos de vigilancia electrónica para determinar lo que los empleados hacen en sus computadoras. ¿Carecen de ética algunas de las siguientes acciones? Explique la respuesta de cada una:

- Usar el sistema de correo electrónico de la compañía por razones personales en un día laborable.
- Jugar en la computadora durante la jornada laboral.
- Usar la computadora de la oficina para usos personales (revisar ESPN.com, hacer compras en línea, etc.) en un día de labores.
- Buscar un compañero en un sitio Web en el que se hacen citas por Internet, durante el trabajo.
- Visitar sitios Web “para adultos” en la computadora de su oficina, en horas de trabajo.
- Emplear la herramienta portátil de comunicación que su empresa le da (Blackberry) para uso personal.
- Realizar cualquiera de las actividades anteriores en el trabajo, pero antes o después del horario normal de labores.
- Para quienes laboran con teletrabajo en casa, usar una línea de acceso, así como una computadora que son pagadas por su empleador, para visitar sitios de compras o de citas en Internet, durante las horas de trabajo normales.

Caso incidental 1

DIANNA ABDALA

Para ilustrar lo precioso que es el correo electrónico, considere el caso de Dianna Abdala. En 2005, Abdala acababa de egresar de la escuela de leyes de Suffolk University, y aprobó el examen profesional. Después sostuvo entrevistas y fue aceptada en un empleo para una compañía jurídica fundada por William Korman, antiguo fiscal del estado.

Lo que sigue es el resumen de sus comunicados por correo electrónico:

----- Mensaje Original -----

De: Dianna Abdala

Enviado: Viernes 3 de febrero de 2006, 9:23 pm.

Para: William A. Korman

Asunto: Gracias

Estimado Abogado Korman,

Escribo para informarle que no acepto su oferta. Después de considerarla con cuidado, llego a la conclusión de que el salario que me ofrece no sería suficiente para mantener el nivel de vida que tengo, dado el trabajo que haría para usted. Por tanto, decidí trabajar por mi cuenta y darme el 100% de prestaciones [*sic*].

Gracias por las entrevistas.

Dianna L. Abdala, Esq.

-----Mensaje Original-----

De: William A. Korman

Para: Dianna Abdala

Enviado: Lunes 6 de febrero de 2006, 12:15 pm.

Asunto: RE: Gracias

Dianna -

Dado que tuvimos dos entrevistas, le ofrecimos el empleo y usted lo aceptó (en realidad ya había una fecha definitiva para comenzar), estoy sorprendido de que haya escogido un correo electrónico y un correo de voz a las 9:30 pm para comunicarme esta información. Denota inmadurez y es poco profesional de su parte. Con base en su aceptación, ordené la impresión de papelería [*sic*] y tarjetas de presentación con su nombre, en la oficina configuramos una computadora y correo electrónico tanto interno como externo para usted. Aunque no comparto sus argumentos, estoy decepcionado en extremo de la forma en que ocurrió esto. Le deseo sinceramente la mejor de las suertes en sus labores futuras.

Will Korman

-----Mensaje Original-----

De: Dianna Abdala

Enviado: Lunes 6 de febrero de 2006, 4:01 pm.

Para: William A. Korman

Asunto: RE: Gracias

Un verdadero abogado habría puesto el contrato por escrito y no haber tomado más medidas antes de eso.

De nuevo, gracias.

-----Mensaje Original-----

De: William A. Korman

Para: Dianna Abdala

Enviado: Lunes 6 de febrero de 2006, 4:18 pm.

Asunto: RE: Gracias

Gracias por recordar el asunto de los contratos. Esta no es una pregunta de examen profesional, pero, ¿acaso no se da

cuenta de que esta es una comunidad jurídica muy pequeña? En especial la de la defensa criminal. ¿En serio quiere comenzar con insultos para los abogados más experimentados en esta etapa tan temprana de su carrera?

-----Mensaje Original-----

De: Dianna Abdala

Para: William Korman

Enviado: Lunes 6 de febrero de 2006, 4:28 pm.

Asunto: RE: Gracias

Bla, bla, bla.

Después de este intercambio de mensajes, Korman reenvió la correspondencia a varios colegas, y se diseminó de manera exponencial.

Fuente: "Dianna Abdala", *Wikipedia* (http://en.wikipedia.org/wiki/Dianna_Abdala); y J. Sandberg, "Infamous Email Writers Aren't Always Killing Their Careers After All", *Wall Street Journal*, 21 de febrero de 2006, p. B1.

Caso incidental 2

¿NECESITA UN ENTRENADOR PARA HABLAR?

El entrenamiento para hablar es un negocio creciente. En cierto modo, esto es sorprendente. Como ya se dijo, la comunicación es cada vez más electrónica, y parece que hace menos importante la calidad del habla de alguien. Aunque las formas electrónicas han crecido de manera exponencial, eso no significa que la comunicación oral ya no importe, en especial en ciertos trabajos.

Considere el caso de Michael Snipe, presidente de Private Equities, empresa pequeña de fusiones y adquisiciones en Silicon Valley. Snipe trabajó con un entrenador de comunicaciones que le diera lo necesario para dirigir su compañía de servicios en relación con los competidores. "Si un cliente no puede determinar quién es mejor, diferente o peor, entonces entran a hablar del precio", dice Snipe. "Y como dueño de una empresa, si sólo se conversa del precio, es tiempo perdido. En realidad lo que importa es dar el panorama de por qué se debe hacer negocios con nosotros en una forma atractiva". Snipe pensó que un entrenador para hablar lo ayudaría a hacer lo anterior.

Dicho de otra manera, usted puede tener toda la experiencia del mundo, pero si no es capaz de comunicarla con eficacia, entonces no obtendrá lo mejor de su talento. R. W. Armstrong & Associates, compañía de administración de proyectos de ingeniería con sede en Indianápolis, ha usado entrenadores del habla para refinar sus propuestas. Aunque

Preguntas

1. ¿Del lado de quién está, Abdala o Korman?
2. ¿Cuáles fueron los errores que piensa cometió cada quien?
3. ¿Cree que este intercambio dañará más la carrera de Abdala o a la empresa de Korman?
4. ¿Qué le dice este intercambio sobre las limitaciones del correo electrónico?

no fue una inversión pequeña –la compañía estima que pagó entre \$8,000 y \$10,000 por día para capacitar a 25 empleados– la empresa cree que fue de ayuda para lograr varios contratos lucrativos.

El gerente de activos, David Freeman, está de acuerdo: "volamos por todo el país para presentar en 45 minutos a un fondo de pensiones o empresa de consultoría que pueden ganar \$25 millones, \$50 millones o \$100 millones sobre la cantidad que nos darían a administrar", dice. "Queremos aumentar la probabilidad de que nos recuerden".

Pero, ¿qué hacen estos entrenadores? Parte de su capacitación está dirigida al discurso –cómo comunicarse con emoción, forma de usar las inflexiones de la voz, etc.– y al lenguaje corporal. Una de las áreas principales es enseñar a las personas a utilizar frases breves, hablar con golpes de voz, y a hacer pausas para que los escuchas absorban lo que se dice.

Preguntas

1. ¿Qué piensa que explica el crecimiento de los entrenadores del habla en los negocios?
2. ¿Cree que es una buena inversión contratar entrenadores del habla?
3. ¿Piensa que usted se beneficiaría con un entrenador de su habla? ¿Por qué?

Fuente: H. Chura, "Um, Uh, Like Call in the Speech Coach", *New York Times*, 11 de enero de 2007, p. C7.

Notas

1. P. B. Erickson, "Drawing the Line Between Gossip, Watercooler Chat", *NewsOK.com* (15 de junio de 2007); y G. Cuyler, "'Hooksett 4' to Seek Judge's Aid in Getting Jobs Back", *Union Leader* (25 de junio de 2007).

2. Ver, por ejemplo, K. W. Thomas y W. H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, junio de 1976, p. 317.
3. "Employers Cite Communication Skills, Honesty/Integrity as Key for Job Candidates", *IPMA-HR Bulletin* (23 de marzo de 2007), p. 1.

4. W.G. Scott y T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Irwin, 1976).
5. D. K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30-32.
6. J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 190.
7. R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1959, pp. 188-196; B. Harriman, "Up and Down the Communications Ladder", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1974, pp. 143-151; A. G. Walker y J. W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matter", *Personnel Psychology*, verano de 1999, pp. 393-424; y J. W. Smither y A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?" *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (junio de 2004), pp. 575-581.
8. P. Dvorak, "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters", *Wall Street Journal* (19 de marzo de 2007), p. B3.
9. K. Gurchiek, "Employers Show 'Top-Down Bias' on Employee Input" *HRWeek*, 26 de septiembre de 2006, p. 1; y A. Pomeroy, "CEOs Emphasize Listening to Employees", *HRMagazine*, enero de 2007, p. 14.
10. E. Nichols, "Hyper-Speed Managers", *HRMagazine*, abril de 2007, pp. 107-110.
11. L. Dulye, "Get Out of Your Office", *HRMagazine*, Julio de 2006, pp. 99-101.
12. L. S. Rashotte, "What Does That Smile Mean? The Meaning of Nonverbal Behaviors in Social Interaction", *Social Psychology Quarterly*, marzo de 2002, pp. 92-102.
13. J. Fast, *Body Language* (Philadelphia: M. Evan, 1970), p. 7.
14. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).
15. N. M. Henley, "Body Politics Revisited: What Do We Know Today?" En P. J. Kalbfleisch y M. J. Cody (eds.), *Gender, Power, and Communication in Human Relationships* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1995), pp. 27-61.
16. Ver, por ejemplo, N. B. Kurtland y L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 428-438; y N. Nicholson, "The New Word on Gossip", *Psychology Today*, junio de 2001, pp. 41-45.
17. Citado en "Heard It Through the Grapevine", *Forbes*, 10 de febrero de 1997, p. 22.
18. Ver por ejemplo, J. W. Newstrom, R. E. Monczka y W. E. Reif, "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence", *Journal of Business Communication*, primavera de 1974, pp. 12-20; y S. J. Modic, "Grapevine Rated Most Believable", *Industry Week*, 15 de mayo de 1989, p. 14.
19. K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1953, pp. 43-49.
20. K. Davis, citado en R. Rowan, "Where Did That Rumor Come From?" *Fortune*, 13 de agosto de 1979, p. 134.
21. R. L. Rosnow y G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay* (Nueva York: Elsevier, 1976).
22. J. K. Bosson, A. B. Johnson, K. Niederhoffer, y W. B. Swann, Jr., "Interpersonal Chemistry Through Negativity: Bonding by Sharing Negative Attitudes About Others", *Personal Relationships* 13 (2006), pp. 135-150.
23. B. Gates, "How I Work", *Fortune*, 17 de abril de 2006, http://money.cnn.com/2006/03/30/news/newsmakers/gates_howwork_fortune/.
24. D. Brady, "?!#?@ the E-mail. Can We Talk?" *BusinessWeek*, 4 de diciembre de 2006, p. 109.
25. E. Binney, "Is E-Mail the New Pink Slip?" *HR Magazine*, noviembre de 2006, pp. 32-33; y R. L. Rundle, "Critical Case: How an Email Rant Jolted a Big HMO", *Wall Street Journal*, 24 de abril de 2007, pp. A1, A16.
26. "Some Email Recipients Say 'Enough Already'", *Gainesville (Florida) Sun*, 3 de junio de 2007, p. 1G.
27. D. Goleman, "Flame First, Think Latter: New Clues to E-mail Misbehavior", *New York Times*, 20 de febrero de 2007, p. D5; y E. Krell, "The Unintended Word", *HRMagazine*, agosto de 2006, pp. 50-54.
28. R. Zeidner, "Keeping E-mail in Check", *HRMagazine*, junio de 2007, pp. 70-74; "E-mail May Be Hazardous to Your Career", *Fortune*, 14 de mayo de 2007, p. 24; "More Firms Fire Employees for E-mail Violations", *Gainesville (Florida) Sun*, 6 de junio de 2006, p. B1.
29. Citado en C. Y. Chen, "The IM Invasion", *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 135-138.
30. C. Hynowitz, "Have Advice, Will Travel", *Wall Street Journal*, 5 de junio de 2006, pp. B1, B3.
31. "Survey Finds Mixed Reviews on Checking E-mail During Meetings", *IPMA-HR Bulletin*, 27 de abril de 2007, p. 1.
32. K. Gurchiek, "Shoddy Writing Can Trip Up Employees, Organizations", *SHRM Online*, 27 de abril de 2006, pp. 1-2.
33. D. Lidsky, "It's Not Just Who You Know", *Fast Company*, mayo de 2007, p. 56.
34. A. Bahnney, "Interns? No Bloggers Need Apply", *New York Times*, 25 de mayo de 2006, pp. 1-2; "Bosses Battle Risk by Firing E-mail, IM & Blog Violators", *IPMA-HR Bulletin*, 12 de enero de 2007, pp. 1-2; G. Krants, "Blogging with a Vendetta", *Workforce Week* 8, no. 25 (10 de junio de 2007), www.workforce.com/section/quick_takes/49486_3.html. D. Jones, "Sun CEO Sees Competitive Advantage in Blogging", *USA Today*, 26 de junio de 2006, p. 7B; y B. Leonard, "Blogs Can Present New Challenges to Employers", *SHRM Online*, 13 de marzo de 2006, pp. 1-2.
35. P. R. Carlile, "Transferring Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boudaries", *Organization Science* 15, no. 5 (septiembre-octubre de 2004), pp. 555-568; y S. Thurm, "Companies Struggle to Pass on Knowledge That Workers Acquire", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 2006, p. B1.
36. B. Fryer, "Get Smart", *INC*, 15 de septiembre, 1999, p. 63.
37. E. Truch, "Managing Personal Knowledge: The Key to Tomorrow's Employability", *Journal of Change Management*, diciembre de 2001, pp. 102-105; y D. Mason y D. J. Pauleen, "Perceptions of Knowledge Management: A Qualitative Analysis", *Journal of Knowledge Management* 7, no. 4 (2003), pp. 38-48.
38. J. Gordon, "Intellectual Capital and You", *Training*, septiembre de 1999, p. 33.
39. "At Many Companies, Hunt for Leakers Expands Arsenal of Monitoring Tactics", *Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2006, pp. B1, B3; y B. J. Alge, G. A. Ballinger, S. Tangirala, y J. L. Oakley, "Information Privacy in Organizations: Empowering

- Creative and Extrarole Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 221-232.
40. T. M. Burton y R. E. Silverman, "Lots of Empty Spaces in Cerner Parking Lot Get CEO Riled Up", *Wall Street Journal*, 30 de marzo de 2001, p. B3; y E. Wong, "A Stinging Office Memo Boomerangs", *New York Times*, 5 de abril de 2001, p. C1.
 41. Ver R. L. Daft y R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 191-233; R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science*, mayo de 1986, pp. 554-572; R. E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness", *Organization Science*, noviembre de 1992, pp. 475-500; S. G. Straus y J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1994, pp. 87-97; L. K. Trevino, J. Webster y E. W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", *Organization Science*, marzo-abril de 2000, pp. 163-182; y N. Kock, "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution", *Organization Science* 15, no. 3 (mayo-junio de 2004), pp. 327-348.
 42. R. L. Daft, R. H. Lengel y L. K. Trevino, "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly*, septiembre de 1987, pp. 355-368.
 43. J. Sandberg, "The Jargon Jumble", *Wall Street Journal*, 24 de octubre de 2006, p. B1.
 44. J. C. McCroskey, J. A. Daly y G. Sorenson, "Personality Correlates of Communication Apprehension", *Human Communication Research*, primavera de 1976, pp. 376-380.
 45. Ver, por ejemplo, B. H. Spitzberg y M. L. Hecht, "A Competent Model of Relational Competence", *Human Communication Research*, verano de 1984, pp. 575-599; y S. K. Opt y D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective", *Journal of Psychology*, septiembre de 2000, pp. 556-570.
 46. Ver, por ejemplo, L. Stafford y J. A. Daly, "Conversational Memory: The Effects of Instructional Set and Recall Mode on Memory for Natural Conversations", *Human Communication Research*, primavera de 1984, pp. 379-402; y T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK, But I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms", *Behaviour Research & Therapy* 42, no. 12 (diciembre de 2004), pp. 1435-1451.
 47. J. A. Daly y J. C. McCroskey, "Occupational Desirability and Choice as a Function of Communication Apprehension", *Journal of Counseling Psychology* 22, no. 4 (1975), pp. 309-313.
 48. J. A. Daly y M. D. Miller, "The Empirical Development of an Instrument of Writing Apprehension", *Research in the Teaching of English*, invierno de 1975, pp. 242-249.
 49. D. Tannen, *Talking from 9 to 5: Men and Women at Work* (Nueva York: Harper, 2001); p. 15.
 50. Citado en J. Leo, "Falling for Sensitivity", *U.S. News & World Report*, 13 de diciembre de 1993, p. 27.
 51. R. E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World* (Nueva York: Wiley, 1991); "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance", Watson Wyatt 2006, www.watsonwyatt.com; y A. Markels, "Turning the Tide at P&G", *U.S. News & World Report*, 30 de octubre de 2006, p. 69.
 52. Ver M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", *Business Horizons*, mayo-junio de 1993, pp. 75-76.
 53. Ver E. T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976); E. T. Hall, "How Cultures Collide", *Psychology Today*, julio de 1976, pp. 67-74; E. T. Hall y M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences* (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990); R. E. Dulek, J. S. Fielden y J. S. Hill, "International Communication: An Executive Primer", *Business Horizons*, enero-febrero de 1991, pp. 20-25; D. Kim, Y. Pan, y H. S. Park, "High-Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures", *Psychology and Marketing*, septiembre de 1998, pp. 507-521; M. J. Martinko y S. C. Douglas, "Culture and Expatriate Failure: An Attributional Explication", *International Journal of Organizational Analysis*, julio de 1999, pp. 265-293; y W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiation", *International Journal of Conflict Management* 14, no. 3-4 (2003), pp. 1359-1392.
 54. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002), p. 94.
 55. Ver, por ejemplo, R. S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1979, pp. 268-291.
 56. J. P. Walsh, S. J. Ashford y T. E. Hill, "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations*, enero de 1985, pp. 23-46.
 57. S. A. Hellweg y S. L. Phillips, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review", en *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference*, Detroit, 1980, pp. 188-192; ver también B. A. Bechky, "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organization Science* 14, no. 3 (mayo-junio de 2003), pp. 312-330.
 58. Con base en E. Jaffe, "The Science Behind Secrets", *APS Observer*, julio de 2006, pp. 20-22.