

1101
C00
685

IICA

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
BIBLIOTECA Y SERVICIO DE DOCUMENTACION

SISTEMAS DE COMUNICACION EN UNA INSTITUCION

por

Adalberto Gorbitz
Jefe, Información Científica
IICA, Turrialba, Costa Rica

REIMPRESO Nº 393

Separata del Boletín para Bibliotecas Agrícolas
vol. 6, no.1, 1969

IICA
C00
685

Turrialba, Costa Rica
1969

0000274

~~0000274~~

Sistemas de Comunicación en una Institución*

por

Adalberto Gorbitz
Jefe, Información Científica
IICA, Turrialba, Costa Rica

Durante el siglo diecinueve se operó un cambio radical en el concepto de la sociedad como una institución compuesta de individuos, organizada para servir y satisfacer las necesidades y deseos de esos individuos. Este concepto fue reemplazado por el de evolución social, que conduce no a un mejor servicio de las necesidades del individuo sino a una eficiencia social más alta y a la supervivencia de la sociedad misma.

Quizás el principal exponente de estas ideas que comparaban la sociedad con un cuerpo animal vivo fue Herbert Spencer, influido a su vez por los conceptos evolucionarios de Darwin. Muchos otros, como A. N. Whitehead, tuvieron influencia en este cambio, que de simple analogía se convirtió en doctrina y principio rector (1). El resultado fue el crecimiento de la importancia de la institución a expensas del individuo. Esta tendencia ha llevado a la formación de los grandes complejos industriales en los que el individuo no sólo vale por su capacidad de trabajo, sino que la empresa juzga también su carácter, su vida privada, su familia, sus ideas personales, en lo que beneficia a la firma. En la esfera política, ha llevado al surgimiento del estado totalitario.

Así como las partes de un cuerpo viviente funcionan coordinadamente, las unidades de un organismo social están ligadas entre sí por relaciones complejas. Un ejército, una nación, una institución, no son meramente una multitud, una colección amorfa de gente. Tales organismos tienen una continuidad de existencia y de forma. Tienen una estructura formal, es decir, un esqueleto de reglas que relacionan una parte con otra, un individuo con otro. La manera como se realiza la comunicación entre esas partes tiene importancia en determinar como un organismo se encamina hacia sus objetivos.

En este trabajo se presentan los sistemas de comunicación que predominan en una institución, sea ella una empresa industrial, un hospital, una universidad, ... o una biblioteca.

* Conferencia dictada en junio de 1968 en el Décimo Curso sobre Adiestramiento en Bibliotecas Agrícolas, Turrialba, Costa Rica.

Comunicación Administrativa

Los organismos de producción, distribución, de servicios, están constituidos por individuos y grupos cuyo trabajo se relaciona con el trabajo de otros individuos, grupos y del organismo en conjunto. El proceso de obtener que todas las rutinas de trabajo funcionen con facilidad requiere un alto orden de toma de decisiones, programación, control y evaluación. Todas estas actividades dependen bastante, a veces en forma crucial, de la comunicación. Esta importancia de la comunicación se ve reiterada en cualquier texto moderno sobre administración (2, 5, 6) que siempre tiene uno o dos capítulos sobre las comunicaciones en el manejo administrativo.

Una organización formal comienza con un propósito amplio o plan; este es subdividido en actividades, y las actividades se asignan a posiciones. Se establecen relaciones estructurales entre la posición A y la posición B. La organización, vista así teóricamente, aparece como una gráfica de organización (Fig. 1), que forma una red de comunicaciones posicional.

En la práctica, la comunicación posicional es alterada porque las posiciones están ocupadas por seres humanos con personalidades propias, lo que determina nexos y normas especiales. La relación entre posición A y posición B no existe separadamente de la relación entre José y Julieta y las otras personas en la oficina. Incluye aquí el aspecto personal de la comunicación. La combinación de las dos formas es lo que constituye la comunicación administrativa. No es imposible aislar completamente una posición de la personalidad del que la ocupa, pero la comunicación se realiza de acuerdo con los roles posicionales de las personas. Este es el caso, por ejemplo, de un jefe que rechaza el pedido de una tarde libre de un empleado, diciendo, "Si fuera un asunto entre tú y yo, te diría que bueno. Pero esto sentaría un mal precedente. Así que, como jefe de la oficina, debo decir, 'No' ".

Este reconocimiento de la importancia del factor personal en la comunicación administrativa ha determinado la preocupación que se nota en la administración moderna por las relaciones humanas, por la medición científica de la personalidad, por el bienestar de los miembros de una institución. La comunicación eficaz por ejemplo, tiene que tener en cuenta el carácter de los transmisores en la serie de escalones por las que pasa el mensaje, para evitar distorsiones e interrupciones (3). En otros casos, el factor personal puede tener importancia ante la complejidad que alcanza la red de comunicaciones cuanto más alto es el nivel que alcanza un componente de la organización. En esos niveles es más difícil recibir información clara, digerir la masa de datos que afluyen, y mantener el equilibrio de intereses, programas y lealtades (4).

COMUNICACION

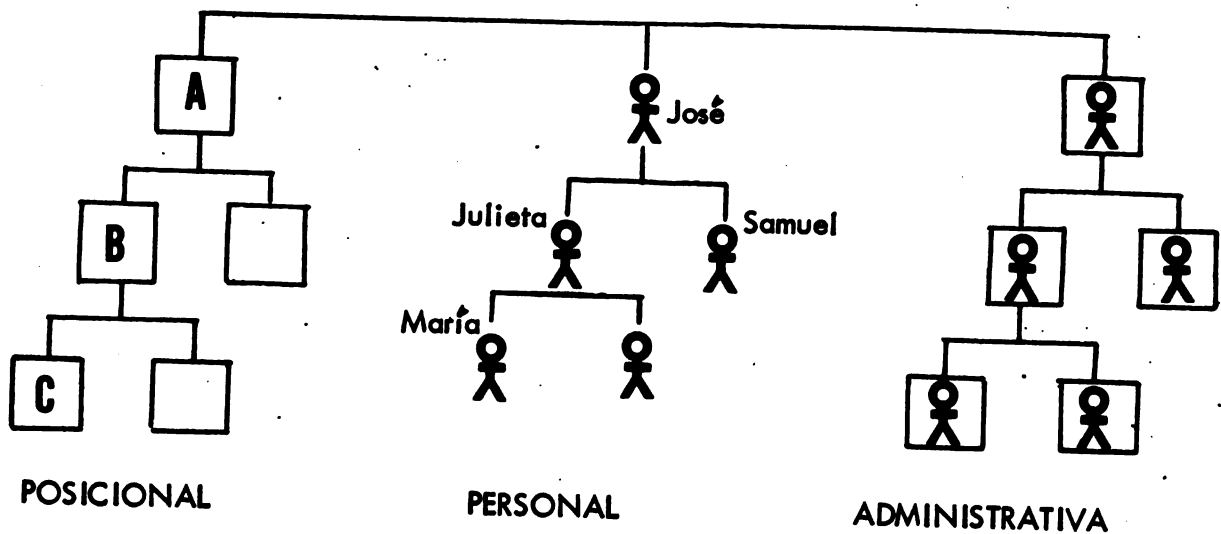


Figura 1. Gráficas de organización de los tipos de comunicación posicional, personal y administrativa.

Requisitos para una comunicación eficaz

En una institución es necesario que el flujo de comunicaciones se lleve a cabo con soltura y rapidez, sin obstáculos ni interrupciones para que funcione eficazmente. En una gráfica de organización, o sociograma, como los presentados en la Figura 1, los nudos donde se encuentran las líneas representan personas, las líneas que los unen, los canales de comunicación. Las conexiones pueden ser unidireccionales o bidireccionales, ésto es, hay comunicaciones que van en un sentido, que puede ser hacia abajo, como sucede en las órdenes, o hacia arriba, como en los informes. Pero al mismo tiempo, en el proceso administrativo, hay respuestas que se reciben en sentido contrario, que permiten evaluar el efecto del impulso original. Esta comunicación retornada ("feedback") es elemento esencial en el control de una institución, porque le está indicando continuamente al jefe las reacciones que causan sus decisiones.

Esas gráficas de organización, las de comunicación, las de flujo de procesos industriales, se llaman en matemáticas, gráficos topológicos. La distinción entre estas redes topológicas y las figuras geométricas verdaderas

es que las primeras consisten de líneas que no tienen formas ni longitudes específicas, sino que están simplemente conectadas por sus extremos; no hay involucradas magnitudes, sino sólo número y conexión. Esas redes se prestan al análisis mediante el uso de álgebra de matrices (1).

El concepto de comunicación retornada tiene a su vez importancia en la cibernética, o sea en el control automático mediante máquinas. El regulador de Watt, que controla automáticamente la presión del vapor de agua en una caldera, es uno de los ejemplos más antiguos. El termostato, que recibe indicaciones cuando una temperatura baja y automáticamente establece un circuito eléctrico para calentar de nuevo al elemento (horno, plancha, cocina eléctrica), es otro ejemplo que encontramos en la vida diaria. En organismos vivientes, el mecanismo autoregulador, que mantiene constantes características como el calor del cuerpo o el contenido de glucosa de la sangre, se llama "homeostasis".

Pero no vamos a hablar de teoría de la comunicación ni de cibernética. Lo que necesitamos por el momento es un método, mejor que el de prueba y error, que nos ayude a evaluar tanto un acto comunicativo como todo un sistema de comunicación. Existe una cantidad de experiencias y conocimientos al respecto en los escritos sobre administración. Ciertos principios derivados de este material pueden servir de guía para una comunicación eficaz en casi todas las situaciones administrativas. Los que siguen son los principales.

Claridad

El lenguaje usado debe ser claro, sencillo y preciso. El jefe que da una orden o el técnico que escribe un informe deben tener en mente el público al que se dirigen y expresarse en forma tal que ese público entienda exactamente lo que quieren decir. Las direcciones claras son aquellas que podemos seguir fácilmente; "tres cuerdas a la derecha, dos a la izquierda, número 29". En comunicación administrativa, las comparaciones ayudan a la claridad: la producción es más alta o más baja que la del mes o año anterior, o las quejas son más o menos numerosas que las de un período previo.

Consecuencia

Los mensajes deben ser consecuentes unos con otros. No debería haber un orden de ejecutar una tarea en cierta forma mientras hay vigente otro orden de ejecutarla en distinta forma. Sería inconsecuente decirle a una enfermera ambulante que puede ganar tiempo en cada visita si no se lava las manos. La consistencia la puede lograr el jefe vigilando que las órdenes sean cumplidas y respondiendo a los informes. Las excepciones a las reglas deben anticiparse en lo posible al establecerlas, para evitar después crear precedentes, que al acumularse, se convierten en nuevas reglas.

Propiedad

Los mensajes deben ser adecuados a la capacidad del receptor tanto en cantidad y detalle. La meta de la comunicación administrativa consiste en lograr un flujo óptimo de la información - ni excesiva ni escasa - suficiente para cubrir la materia pero no demasiado como para ahogarla. En un informe, por ejemplo, el subordinado puede poner énfasis en las excepciones que han ocurrido, ya que se supone que las situaciones normales existen y son conocidas.

Oportunidad

Es necesario tener en cuenta el momento adecuado para transmitir el mensaje. Los expertos saben que una encuesta puede ser seriamente afectada si se hace inmediatamente antes o después de una disputa laboral o de un aumento de salarios o beneficios. Si se demora la entrega de un informe, cesa de ser un medio de control administrativo y se convierte en un documento histórico.

Distribución

El mensaje debe llegar a la persona adecuada en la posición apropiada. La transmisión debe efectuarse hasta llegar al destinatario. Es símbolo de ineficiencia y motivo de irritación enviar una orden o informe de una a otra oficina sin que llegue a quien está destinado. De la misma manera, es inconveniente que la oficina central salte por encima o deje a un lado los niveles jerárquicos intermedios.

Interés y Aceptación

El interés que recibe un mensaje y su asimilación contribuyen a la eficacia de la comunicación. El propósito de toda comunicación es asegurarse un efecto positivo, el que será una función del interés y aceptación de parte del receptor. Esto se puede facilitar si se ha creado un sentimiento de confianza mutua y respeto entre jefes y subordinados. Existe una atmósfera óptima para la comunicación, de la que se ocupan los libros y cursos sobre psicología social y relaciones humanas.

Comunicación hacia abajo

La información esencial en un organismo administrativo se mueve en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba y horizontalmente.

El término "hacia abajo" debe entenderse como "hacia abajo y hacia afuera", pues en la mayoría de las instituciones existen oficinas en distintos sitios, como por ejemplo un ministerio, que tiene dependencias diseminadas

por todo un país. Los principales tipos de comunicación hacia abajo son los siguientes.

Ordenes

Las órdenes dominan el flujo de comunicaciones hacia abajo. Constituyen uno de los instrumentos más importantes en la administración. La mayoría de las órdenes tratan de cuestiones de política y procedimientos. Por política se entiende en este caso el conjunto de principios rectores y normas que orientan y sirven de guía permanente a la institución. La política es necesariamente rígida; una vez establecida, la divergencia es difícil. Siempre emana de un nivel mucho más alto que aquél en el cual se aplica. El procedimiento, en cambio, prescribe en forma detallada los métodos, rutinas y tareas que deben efectuarse para llevar a cabo la política.

Hay diferentes grados de autoridad en las órdenes. Pueden haber órdenes de carácter obligatorio, órdenes discrecionales, o simplemente recomendaciones. Frases como "debe hacerse", "se hará", implican acción precisa y obligatoria, mientras que frases como "se podrá hacer", "se hará de acuerdo con las circunstancias", "se recomienda", no ordenan claramente algo. La palabra "debería" se encuentra en el límite entre estas dos clases. Deben sumarse los subtotales de cifras al pie de una página? Puede una persona tener derecho a una pensión antes de que llegue a cierta edad? Rara vez hay necesidad aquí de órdenes discrecionales; los términos de las instrucciones deben ser obligatorios.

Pero, debe suspenderse a un empleado cuando llega con seis minutos de retraso, siendo cinco el límite máximo? Es posible que sí, si su superior, dentro de su facultad discrecional, considera que esta nueva falta, además de otras, merece suspensión.

Instrucciones

Las instrucciones son órdenes detalladas para tareas más complicadas que las que necesitan órdenes simples. Las instrucciones pueden ser orales, escritas, aunque es conveniente confirmar por escrito lo que se ha dicho verbalmente. Un ejemplo se tiene en las instrucciones que hay escritas en los asientos de los aviones sobre como usar los salvavidas, las que complementan las instrucciones orales que da un empleado a los pasajeros cuando comienza el vuelo.

Mensaje

Otro tipo de material escrito que fluye hacia abajo es el mensaje individual. Las cartas, telegramas, memorandos, cables, teletipos, no sólo llevan órdenes, sino transmiten informaciones diversas o solicitan información.

El mensaje individual, en organismos grandes, se puede considerar como el medio escrito más efímero y de distribución más limitada. Es importante, por eso mismo, tener un buen sistema de identificación y archivo para poder ubicar los mensajes después de cierto tiempo.

Circulares

Cuando el mensaje es de carácter más general, cuando debe llegar a varias personas, se convierte en circular o boletín. La información, orden, o instrucción es múltiple. Las circulares llevan indicado en ellas el público al que están dirigidas, sea todo el personal o algunas unidades o departamentos, o una lista de destinatarios. A veces es necesario señalar en la lista de destinatarios de quiénes se requiere acción y a quiénes sólo se les da información.

Manuales

Los manuales son compilaciones de comunicaciones escritas que contienen las instrucciones y circulares de valor algo permanente en la institución, debidamente clasificadas, codificadas y con un índice apropiado. Un manual es autoritativo porque contiene los lineamientos de cómo funciona la institución. Trata primariamente de asuntos de política y procedimientos, organización y subclases de estos aspectos. Es la experiencia acumulada y puesta en escrito de la institución. Hay también manuales de trabajo que detallan las obligaciones y procedimientos de cada oficina a cada tipo de empleado, poniendo pautas a como se desarrolla el trabajo. Así hay manuales de ventas, de supervisores, de catalogación y distribución de publicaciones. Menos autoritativos son los manuales de instrucción para los empleados.

Publicaciones internas

Un tipo de comunicación administrativa que ha tenido gran auge en las últimas décadas es la publicación interna. Generalmente es un periódico o revista editada por una empresa, asociación o institución y dirigida a un público específico, los miembros de ese organismo, aunque también puede incluir a las familias, accionistas y clientes. Contiene información sobre la institución, su estructura, sus objetivos, su marcha y progresos. Sirve para mostrar la imagen de la institución, crear camaradería, promover espíritu de cuerpo, contestar preguntas de los empleados.

Comunicación hacia arriba

Para mantener un control y tomar decisiones, los dirigentes necesitan saber qué es lo que está pasando en la institución. Para esto sirve la comunicación "hacia arriba" y "hacia adentro". Las principales formas de este flujo hacia arriba son las siguientes.

Control

La labor de administración se opera en un ciclo cerrado. Se emiten normas, órdenes, instrucciones y se reciben comunicaciones retornadas. El jefe debe estar atento a las respuestas a sus decisiones y ver como las normas se cumplen. El control se delega y se distribuye conforme se hace más grande la institución. Recientemente, gracias a los computadores que procesan volúmenes masivos de información, se observa en empresas muy grandes un proceso de recentralización, es decir que el control de operaciones tiende a hacerse de nuevo desde el centro.

Informes

Los informes constituyen el tipo más importante de comunicación hacia arriba, un instrumento indispensable en la administración. Los informes contienen datos de incrementos y reducciones en la operación, estadísticas, finalización de asignaciones, progresos en los proyectos, desviaciones de los planes aprobados, problemas anticipados. Pueden ser periódicos, como los partes diarios, informes mensuales o anuales; o especiales, que cubren eventos antes que períodos de tiempo. Según su propósito, hay informes de actividades, ejecución, planeamiento, de información, y de recomendaciones.

Sugerencias

Un sistema de recibir sugerencias puede ser útil para una institución. Se trata de recoger ideas y opiniones del empleado sobre asuntos relacionados con la operación, aprovechando su experiencia y dotes de observación. Esto se ha visto que es importante en empresas industriales grandes, las que han creado sistemas para captar estas ideas, aún ofreciendo premios pecuniarios.

Quejas

A veces es conveniente contar con un sistema de recibir quejas que no pase a través de los supervisores inmediatos. Para eso se instalan buzones especiales de quejas. Los resultados de este sistema son contradictorios. Tanto los supervisores como los líderes de sindicatos pueden insistir que las quejas pasen a través de ellos. Lo importante es que se tome alguna acción en cuanto a las quejas, investigándose sus causas.

Entrevistas

Por medio de las entrevistas se recibe información directa de la fuente. La entrevista, como requisito previo a la toma de decisiones, produce hechos y otras informaciones que no fluyen normalmente hacia arriba, tales como actitudes, opiniones, sugerencias, quejas, rumores, esperanzas, frustraciones y motivaciones. En manos de una persona con ciertas condiciones, la entrevista es un instrumento valioso de administración. Se usa también en

la evaluación del trabajo, en el análisis de las tareas realizadas, y en el examen de posibilidades de cambios y ascensos.

Encuestas

Las encuestas recogen información de un grupo más bien que de un individuo. Se caracterizan también porque cubren un campo más amplio: las preguntas abarcan más aspectos del trabajo o de las relaciones entre la institución y sus miembros. El instrumento usado es el cuestionario, que puede ser llenado por entrevistadores o por los mismos entrevistados. Los cuestionarios se llenan en forma anónima para obtener respuestas francas. Es importante escoger la muestra, diseñar bien el cuestionario, probarlo previamente para ver si funciona, y analizar los resultados. Es importante también hacer conocer los resultados de la encuesta a los interesados.

Comunicación horizontal

La mayor parte de la comunicación dentro de una institución va hacia abajo o hacia arriba. Pero hay también una necesidad de coordinación, aparte de las órdenes y de los informes. Esta coordinación es llevada a cabo mediante actividades de comunicación que son esencialmente horizontales, es decir entre posiciones y unidades a un nivel jerárquico similar. Los principales tipos son los siguientes.

Aprobación

La aprobación busca el consenso de miembros de la institución en decisiones, informaciones y directivas emanadas de una posición. Puede tener como objetivo repartir responsabilidades, compartir opiniones, obtener aprobación de personas claves, o simplemente mantener informadas a ciertas posiciones. El proceso incluye la lectura de borradores de comunicación, la circulación de comunicaciones antes de su envío, o el envío de copias para información.

Revisión

El proceso de revisión es más informal que el de aprobación. Consiste en obtener la opinión de colegas sobre una comunicación, generalmente de carácter técnico, como un informe o un manuscrito para publicación. Esta es una recomendable costumbre entre autores que se ayudan mutuamente en la revisión de manuscritos y que es conveniente extender a otras esferas.

Conferencias

La conferencia es una forma de comunicación horizontal. La conferencia es una reunión de un grupo más bien pequeño, que tiene un propósito, un líder,

participación e intercambio entre miembros, y ausencia de discursos. Según sus propósitos, puede buscar intercambio de información, formulación de un programa, desarrollo de una política, comprensión de problemas, o eliminación de diferencias. La labor del líder es importante para conducir los debates, lograr acuerdos, resumir conclusiones y tomar decisiones. En este tipo de reuniones es importante evitar decisiones por votación.

Resumen

Se han presentado las características de la comunicación administrativa y algunos principios para obtener una comunicación eficaz. La comunicación puede ser hacia abajo y hacia afuera; la más importante actividad en esta clase son las órdenes. La comunicación puede ser hacia arriba y hacia adentro; la más importante actividad en este grupo la constituyen los informes. La comunicación puede ser horizontal, lo que comprende la aprobación, la revisión y las conferencias. El conocimiento y manejo apropiado de estos sistemas de comunicación ayuda a una mejor administración en una institución.

Literatura citada

1. CHERRY, C. On human communication. New York, Wiley, 1961. 333 p.
2. DOOHER, M. J. y MARQUIS, V., comps. Comunicación efectiva en el trabajo. Trad. del inglés por C. Saavedra. México, Reverté, 1960. 291 p.
3. HANEY, W. V. Comunicación serial de la información en las organizaciones. In Mailick, S. y Van Ness, E. H., eds. La conducta administrativa; conceptos y problemas. Buenos Aires, Hobbs-Sudamericana, 1966. pp. 193-208.
4. LONG, N. E. La comunicación administrativa. In Mailick, S. y Van Ness, E. H., eds. La conducta administrativa; conceptos y problemas. Buenos Aires, Hobbs-Sudamericana, 1966. pp. 177-191.
5. MAILICK, S. y VAN NESS, E. H., eds. La conducta administrativa; conceptos y problemas. Trad. del inglés por M. E. Ceretti. Buenos Aires, Hobbs-Sudamericana, 1966. 254 p.
6. REDFIELD, C. E. Communication in management. Rev. ed. Chicago, University Press, 1958. 314 p. (Está traducido al castellano por ESAPAC, San José, Costa Rica, 1958, con el nombre de "Las comunicaciones en la administración").

