

DOCUMENTO N° 9/09

Administración Organizacional

**Red Federal de Formación Docente Continua
Ministerio de Cultura y Educación de la Nación**

Enrique Palladino y Leandro E. Palladino

La comunicación en la organización

La comunicación en la organización se refiere a la forma y contenido de los mensajes y a la forma en que circulan.

La forma de las comunicaciones en la organización comporta dos caracteres específicos:

Por un lado, la mayor parte de los mensajes concernientes al servicio están codificados por los usos, se trate de una entrevista, una convocatoria, una solicitud de información, etc., la utilización del tono, el estilo, vocabulario, etc.

Por otra parte, las características de los intercambios dependen en gran medida del status de los interactuantes (la organización es un universo jerarquizado en el que cada sujeto está en gran parte representado por su status). La comunicación jerárquica es fundamentalmente asimétrica: un jefe puede llamar por su nombre a su secretaria, lo contrario es raro. Además, el aspecto limitado de la comunicación entre superior y subordinado puede ser voluntario por las dos partes: el primero no quiere arriesgarse a perder su prestigio y el segundo, a ser desaprobado.

De hecho, las representaciones que se hacen el uno del otro desempeñan un papel importante en la naturaleza de su comunicación. Si un superior no estuviera considerado como un juez, si un subordinado no se viera buscando admiración, los riesgos serían menores.

El contenido de las comunicaciones está influenciado por la institución en la medida en que ella mediatiza las relaciones entre los individuos. Se habla de otros

miembros de la organización (los colegas, superiores jerárquicos, clientes, usuarios, etc.) y de actividades ligadas a los status y roles. No obstante, la proximidad casi diaria de los colegas puede hacer que se tenga con ellos conversaciones de tipo más o menos amistosas que hasta podrían ser mantenidas fuera (actividades extraprofesionales, problemas personales, temas de interés, etc.) Sin embargo, incluso en este caso, su ritmo se rompe por la organización en la medida en que el tiempo de ocio es o bien un tiempo previsto como tal (la pausa del almuerzo, el recreo), o bien es un tiempo "robado" y que es por tanto susceptible de ser constantemente interrumpido por la tarea o por la autoridad (es la situación de los estudiantes que intercambian ideas mientras el profesor escribe en el pizarrón e interrumpen cuando gira; o las conversaciones que mantienen los empleados cuando el jefe salió de la oficina).

La manera en que circulan los mensajes está inducida por las redes de comunicación.

Se diferencian desde los aportes de Elton Mayo, la existencia de dos tipos de redes: una estructura formal, propia de la organización, en función de los objetivos, y una estructura informal no prevista por ella y que se creó por los grados de afinidad, encuentros, negociaciones. La primera puede deducirse del organigrama; la segunda se puede percibir después de una observación muy fina y por un largo seguimiento de las comunicaciones efectivas.

La circulación de los mensajes a nivel formal está dirigida por los pasos obligados o las barreras. Los primeros pueden tener como objetivo facilitar la circulación de los mensajes evitando dificultades o ruidos en la comunicación. Muchas veces se sigue un camino complejo con el fin de una mayor eficacia. Pero las barreras reales existen para protegerse o aislarse de los otros. Así es como los directores de un establecimiento o servicio hacen preceder, a menudo, el acceso a su despacho, por los del secretariado, a fin de no estar en contacto inmediato con los solicitantes, los demandantes, los visitantes imprevistos.

En el nivel informal las informaciones circulan más libremente sin que la organización pueda tener sobre ellas un control real y según las redes no oficiales: es lo que se llama "radio pasillo". Esta red no es totalmente independiente de la estructura formal en la medida en que representa, a menudo, un desvío, o se añade para paliar las carencias; por ejemplo en ciertas organizaciones burocráticas, el peso de la jerarquía lleva a un informe a estancarse durante meses, mientras que una

comunicación telefónica entre las secretarías puede resolver la gestión en pocos días.

DIRECCION DE GESTION DE ASUNTOS DOCENTES.

LA PLATA, 27 de mayo de 2009

Mef.