

**Las organizaciones y sus principales barreras en la comunicación
vertical**

Gabriela Cardona & Lorena Delgado.

Marzo 2017.

Universidad ECCI.

Facultad de humanidades.

Lenguas Modernas

Tabla de Contenidos

ii

Resumen.....	1
Introducción	2
1. Estilo de dirección o estilo gerencial	2
2. Salto de eslabones en la cadena jerárquica	3
3. Tipos de canales usados	5
4. Distorsiones debido a la subjetividad de la información	7
5. Información estándar por parte de la gerencia	9
6. Cortina escalar	10
7. Filtración positiva de la información	10
Conclusiones	12
Lista de referencias	14

Lista de figuras

iii

Figura 1. Salto de eslabones	4
Figura 2. Elementos presentes en la distorsión de la información	7
Figura 3. Formas de distorsión de la información.....	8

Resumen

La comunicación vertical es un tipo de comunicación interna y comprende el flujo de la información entre las diferentes posiciones de la escala jerarquía. Este artículo aborda las principales barreras en una organización en lo que respecta a la comunicación ascendente y descendente, mediante una investigación documental. Su principal objetivo fue exponer un diagnóstico que permitiera identificar los elementos que intervienen en dichos obstáculos; como resultado se llegó a la conclusión que no solo es responsabilidad de la alta gerencia solventar tales barreras, sino también de los empleados debido a que son muchos los actores involucrados.

Palabras clave:

Comunicación organizacional, comunicación vertical, comunicación ascendente, comunicación descendente.

Abstract

Vertical communication is a type of internal communication and comprises the flow of information between the different positions of the hierarchy scale. This article covers the main barriers in an organization in terms of upward and downward communication, through documentary research. Its main objective was to present a diagnosis that allowed to identify the elements that intervene in these obstacles; As a result, it was concluded that the responsibility to appease such barriers is not only of senior management but also of employees due to there are many actors involved.

Keywords:

Organizational communication, vertical communication, upward communication, downward communication.

Introducción

Las organizaciones están compuestas por individuos, allí cada acto, desde lo cotidiano hasta los contactos profesionales más complejos están basados en la comunicación. Gracias a ella es posible medir el grado de cohesión en el que se encuentran sus integrantes y por consiguiente la dinámica en que se desenvuelven. Es por ello que se ha decidido basar el presente artículo en los posibles obstáculos que ocurren particularmente de modo vertical, (ascendente y descendente) ya que por una parte, está la naturaleza disfuncional de la comunicación en las organizaciones, dada nuestra torpeza para transmitir y retener los mensajes, así como las dificultades para interpretarlos.

A continuación se expondrán siete de los principales elementos (tangibles e intangibles) que interfieren en los procesos comunicativos ya mencionados, además de un diagnóstico que abarca el origen del problema así como su trascendencia.

1. Estilo de dirección o estilo gerencial

Para comenzar, uno de los factores que intervienen en la comunicación interna está relacionado con la manera en que la gerencia asume la dirección. Al respecto, cabe mencionar que únicamente hasta finales de la década de los ochenta, la gerencia era considerada “un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización” (KRYGIER,

1988); lo que implicaría que no se trata exclusivamente de la administración de recursos físicos ³ sino que además comprende una serie de capacidades y destrezas tanto duras (conocimiento acerca de un campo específico) como blandas (rasgos de personalidad, habilidades sociales y comunicativas) que un individuo debe poseer para dirigirla correctamente.

En este sentido, el hecho de que el estilo gerencial o de dirección no sea el adecuado y/o que los directivos no posean esas habilidades blandas, constituye un gran obstáculo a nivel comunicativo. Así bien, el Síndrome de Cronos¹ o miedo patológico de una persona que ocupa un puesto superior, de promover a sus subalternos por temor a ser desplazado o sustituido (DUARTE, 2013), por ejemplo, instituye una amenaza a la buena comunicación (especialmente ascendente), dado que los altos mandos con este síndrome la evaden completamente, al igual que cualquier tipo de retroalimentación; siendo el temor por la pérdida de poder el principal motivo (AS INTERPRISES, 2008). Esto se debe a que parten de la idea errónea de controlar todo a su alrededor y creen no necesitar opiniones e interpretaciones ajenas.

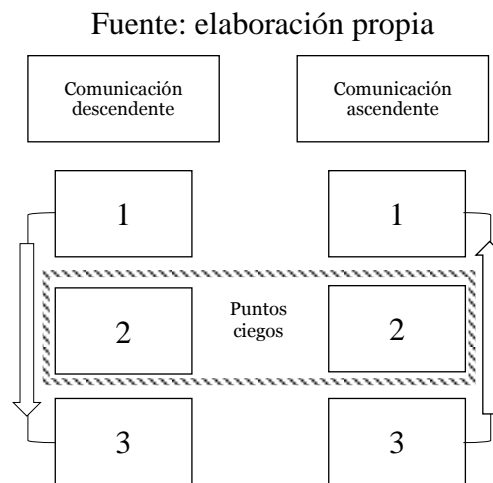
2. Salto de eslabones de la cadena jerárquica

Toda organización posee una estructura que comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una empresa. Tal estructura no solo determina los estándares de interrelación entre las distintas dependencias (mediante normas, directrices y reglamentos) sino que además establece cadenas o escalas jerárquicas, que se plasman en un

¹ El Síndrome de Cronos es el miedo patológico, del individuo que ocupa un cargo jerárquico, a ser desplazado. Siente una excesiva necesidad de mantenerse seguro en el puesto, impidiendo el crecimiento de sus subalternos. El nombre procede de la mitología griega, según el cual, Cronos (hijo de Urano y Gea) tenía tanto deseo de poder que atentó contra su padre para ocupar su lugar. Urano mal herido, lo maldijo a experimentar la misma suerte en manos de sus hijos. Sin embargo, Cronos los devoró al nacer, excepto a su hijo Zeus, el cual sobrevivió gracias a la ayuda de Rea (su madre). Luego Zeus creció y se reveló contra su padre, cumpliéndose así la maldición (DUARTE, 2013).

organigrama (MINSAL & PÉREZ, 2007). En la comunicación vertical es frecuente que existan saltos en los eslabones de esas cadenas, generando así un fallo en el sistema comunicativo.

Figura 1: Saltos de eslabones



En el caso de la comunicación descendente, este fenómeno se da cuando “Se prescinde de la autoridad de un directivo efectuándose un salto de estabón en la cadena jerárquica al comunicarse su superior directamente con el subordinado de dicho directivo, generalmente para evitar la agregación o la distorsión de la información transmitida” (MINTZBERG, 2012). No obstante, estos saltos en la cadena jerárquica a su vez generan consecuencias negativas como una

lógica confusión en el siguiente eslabón, ya que los superiores suelen transmitir instrucciones a 5 gran velocidad y sin explicaciones (VALLEJO & PARDO, 2009).

Por otra parte, en la comunicación ascendente también es frecuente esta anomalía, principalmente a causa de la presión de tiempo. Este es un elemento clave debido a que es usual que los subalternos recurran a un directivo que les debe un favor en situaciones de fuerte presión de tiempo para resolver un inconveniente (VALLEJO & PARDO, 2009). Así pues, como consecuencia a esos saltos surgen los llamados puntos ciegos (GIBSON, 1999), término que hace alusión a los eslabones que ignoran cierta información acerca de algún proceso de la empresa (figura 1). Dicho de otra manera, un salto en los eslabones genera un desconocimiento de la información en algún punto de la cadena jerárquica y esto conlleva a la generación de conflictos.

3. Tipo de canales usados

A lo largo de los años los altos mandos han entendido el papel tan importante que juega la comunicación interna, debido a que el buen flujo de la información es fundamental y decisivo para cumplir los objetivos corporativos. Es por este motivo que se han implantado ciertos canales de comunicación clasificados en dos formas: Institucionales (enviados de manera mediatizada) e interpersonales (contacto directo entre emisores y receptores). En esta sección se hablará de la insuficiencia de canales ascendentes formalmente establecidos actualmente, y cómo esto conlleva a ser un factor determinante en la efectividad de la comunicación de esta índole.

En primer lugar, la información que se difunde por medio de canales institucionales, tales como revista interna, boletines, intranet, correo electrónico, circulares, tableros de avisos, videos y carteles entre otros, es en su mayoría transmitida “en cascada” es decir, bajando de un nivel a

otro o comunicación descendente (ANDRADE, 2005), lo que quiere decir que la comunicación 6 ascendente “suele ser escasa y es uno de los grandes déficit en la mayor parte de las organizaciones” (URCOLA & URCOLA, 2015). Esto supone dos grandes problemas: son pocos los canales formalmente establecidos que funcionan de manera bidireccional y los canales ya instaurados no son aptos para todos.

En este sentido, y como consecuencia de la escasez de canales (principalmente ascendentes), surge el segundo problema. Con el paso de los años y debido al crecimiento y diversificación exponencial de las tecnologías digitales, es frecuente escuchar términos propios de las nuevas tendencias en la vida cotidiana. Así pues, expresiones como “enviar un WhatsApp” es cada vez más frecuente en léxico humano (DOMÍNGUEZ, Roció, & Carlos, 2016). De hecho, una contribución muy interesante que ha dado la globalización es la transición de los primitivos mensajes cortos SMS y mensajes multimedia MMS al sistema de mensajería instantánea actual (JOYANES, 2012). Como resultado, al igual que el ámbito académico, las organizaciones han adoptado este tipo de “nuevos canales” en su comunicación interna gracias a su rapidez y fácil acceso.

No obstante, estos canales de comunicación están sujetos al estilo de vida, habitualidad y edad de cada empleado. En este sentido, “Con frecuencia los comunicadores organizacionales piensan que dentro de la empresa hay un solo público, que está constituido, en términos generales, por todos los colaboradores; por lo tanto en sus estrategias, campañas y medios no manejan mensajes diferenciados” (ANDRADE, 2005), constituyendo un problema de comunicación al asumir que todas las dependencias y/o departamentos, así como en los distintos niveles jerárquicos, se capta el mensaje de la misma forma, razón por la que se convierte en una necesidad adaptar tanto los canales de comunicación como el mensaje en sí mismo. En

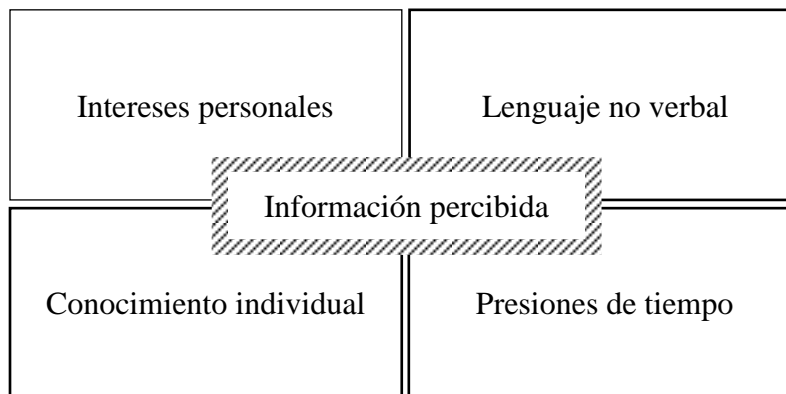
definitiva, la elección de los canales es de gran relevancia tanto en dirección descendente como ⁷ ascendente dentro de una organización, debido a que estos representan un elemento clave para el éxito o fracaso comunicativo.

4. Distorsiones debido a la subjetividad de información

Los elementos que intervienen en la comunicación son demasiados y muy variados, por lo que se vuelve complejo la transmisión de mensajes, constituyendo así una de las principales barreras comunicativas. Esto se debe en gran medida a la cantidad de elementos y personas que intervienen en el canal de información (SANZ, 2014).

En ocasiones, la comunicación se ve afectada por la interferencia de dichos elementos (tales como comportamientos no verbales) en los datos sensoriales o información que se percibe con uno o más sentidos, lo que le permite a un individuo realizar sus propias conjeturas (figura 2) acerca de los actos de otros (PARRA & ROJAS, 2008).

Figura 2: Elementos presentes en la distorsión de la información

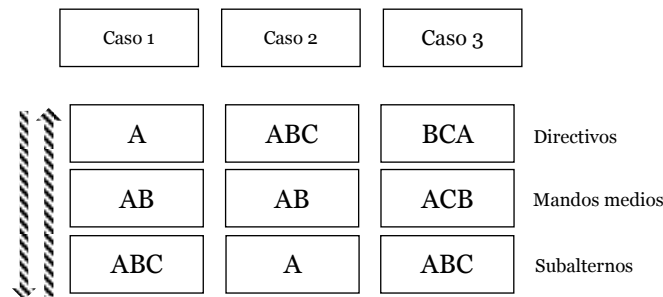


Fuente: elaboración propia

De ahí, el hecho que cada persona interpreta y decodifica la información de manera diferente, es decir hay subjetividad en la información. Muestra de ello son las conferencias, en donde el expositor hace su presentación utilizando diferentes medios (material escrito, videos, diapositivas, entre otros), con el fin de dejar clara la información que desea transmitir. Sin embargo, es allí donde se presentan las distorsiones semánticas usuales en las empresas, pues un mismo término puede tener un significado distinto para cada individuo; ejemplo de esto es la palabra gobierno, ya que para muchas personas puede significar una actividad burócrata y de poca credibilidad, pero para otro sector puede ser sinónimo de apoyo, igualdad o justicia (KING, 2012).

De modo que, cuando se habla de subjetividad de información se hace referencia al conocimiento individual que contiene esquemas mentales, por el cual el individuo procesa y almacena información, dependiendo de sus creencias y estructuras. Estas a su vez dependen de las diferentes condiciones y actividades sociales en que se desenvuelva, lo que quiere decir que “el conocimiento se da en diferentes niveles de generalidad como en la experiencia a través del conocimiento formal.” En otras palabras, se puede presentar una distorsión de información (figura 3) si cada organización trabaja en función a sus propios intereses y metas, y a su vez cada individuo se desempeña según sus deseos y sobre sus propias necesidades y capacidades, es decir sobre sí mismos (WITTKE, 2016).

Figura 3: Formas de distorsión de la información



NOTA: Como se puede apreciar en la imagen, el mensaje va perdiendo fuerza y/o credibilidad debido a la subjetividad de la información al momento de subir o bajar los distintos niveles de la pirámide de tres formas:
 Caso 1: omitiendo información
 Caso 2: aumentando información
 Caso 3: tergiversando información

Fuente: elaboración propia

5. Información estándar por parte de la gerencia

Este aspecto está estrechamente relacionado con la ya mencionada distorsión de la información y es una de las principales causas de ésta. Sin embargo, en este caso no se hace referencia a los empleados, sino se enfatiza en uno de los errores que más suelen cometer los altos mandos al dirigirse a sus subalternos al manejar información estándar con todos los integrantes de la organización, sin tener en cuenta las barreras semánticas (dificultad derivada de la distinta interpretación que se le da a los significados) (DE LA CRUZ LABLANCA, 2012), a raíz de los aspectos socioculturales que posee cada individuo.

Así pues, cada persona, desde su cargo, puede descifrar el mensaje de una manera completamente distinta. De igual forma, cuando un subalterno se dirige a su superior está expuesto a que se dé una interpretación equivocada del mensaje, debido, en la mayoría de los casos a los múltiples significados de una misma palabra. En este sentido, los problemas en la comunicación ascendente comienzan cuando una misma idea implica diferentes interpretaciones

para los receptores, en este caso los superiores (de hecho son los individuos y no las palabras 10 las que definen los significados). Sin embargo, ese fenómeno es normal en todas las organizaciones debido a que están conformadas por personas con múltiples variables socio-lingüísticas (edad, género, estatus social, etc.) y culturales. El problema realmente radica cuando se ignora esa “diferencia” y el uso de ciertas palabras (jergas, por ejemplo) y elementos no verbales suponen un obstáculo en la comunicación y da lugar a los conocidos malentendidos.

Cabe aclarar que tales barreras semánticas derivadas de aspectos culturales fortalecen los estereotipos y en algunos casos implican en los individuos “sensación de pertenencia, cohesión y autoestima, contribuyendo también a una comunicación eficaz; si bien, al mismo tiempo, provoca algunas disfunciones que sufren especialmente las personas ajenas al grupo” (VALLEJO & PARDO, 2009) las cuales incrementan cuando son los mandos medios quienes difieren en ese aspecto con los directivos.

6. La cortina escalar

Esta expresión fue utilizada por primera vez en 1972 por el demógrafo y sociólogo estadounidense Kingsley Davis para hacer énfasis a las dificultades de índole personal entre los empleados de una empresa u organización al momento de dirigirse a sus superiores, sin embargo la superación de estas barreras en su mayoría depende de cómo lo maneje cada individuo. Es por esto que la cortina escalar es uno de los factores determinantes en la comunicación interna (ALMENARA ALOY, ROMERO DELGADO, & ROCA PEREZ, 2005).

Por tal razón es imprescindible hablar de falencias en la comunicación ascendente dejando a un lado las repercusiones que tiene la vida personal en la laboral, pues es aquí donde

los procesos comunicativos se ven afectados debido a que los sentimientos empiezan a 11
deteriorar el juicio profesional (Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, 2011),
transformando esos aspectos personales en conflictos, los cuales si no se afrontan va a repercutir
de manera inminente y negativa en distintos aspectos tales como: sensación de impotencia,
agresividad contenida, depresión, ansiedad entre otros, afectando el desempeño laboral (Servicio
de Prevención de Riesgos Laborales, 2011).

7. Filtración positiva de información

Existe un fenómeno en las organizaciones relacionado con la manipulación de la
información. En este caso, se trata de una distorsión del mensaje pero de manera intencional. De
este modo, el emisor modifica la información para que el receptor (jefe) la considere positiva. En
otras palabras, el emisor se convierte en un empleado adulador, quien hace o dice con intención,
a veces inmoderadamente, lo que cree que puede agradar a su superior (REAL ACADEMIA
ESPAÑOLA , 2016). Esta es una falencia propia de la comunicación ascendente que se
presenta, por ejemplo, al ocultar datos desfavorables (de la organización) en el momento de
transmitir comunicados a los superiores, con el único objetivo de crear una imagen favorable.

Asimismo, la dirección de una empresa, generalmente promueve la técnica conocida como
“zanahoria y garrote”², la cual se enfoca en dar recompensas tangibles y castigos (MUÑOZ

² Esta metáfora hace referencia al uso de la recompensa y castigo y se utiliza cuando "se intenta encausar comportamientos de individuos a algún objetivo deseado". A pesar de todas las teorías de la motivación que se han desarrollado en los últimos años, la recompensa y el castigo, siguen siendo uno de los más usuales motivadores. La zanahoria es frecuentemente dinero y/o bonos y el garrote incluye, entre otras cosas, pérdida del empleo y baja de categoría (ALECOY, 2008).

RESTREPO & RAMIREZ VALENCIA, 2014), que en muchos casos están basados en la información recibida a través de los canales ascendentes. No obstante, esta técnica, al igual que el aumento de salarios y aprobación de ascensos a causa de esta información implica un riesgo para los directivos puesto que no siempre se ajusta con precisión a la realidad dados los intereses de los actores. 12

Conclusión

La comunicación vertical es un elemento esencial para lograr los objetivos corporativos. Por una parte, la descendente es una herramienta necesaria en el momento de controlar procesos y por otra, la ascendente promueve la participación de los empleados. Ambas son muy importantes ya que se complementan entre sí, de hecho, la comunicación ascendente solo tiene éxito cuando hay una adecuada comunicación descendente. De igual forma, los obstáculos planteados no son hechos aislados, cada uno de ellos son el resultado de situaciones, en muchos casos insignificantes para la gerencia, pero que generan una reacción en cadena con repercusiones tanto a nivel interno (clima organizacional) como externo.

Pese a esto, los órganos de dirección no le dan el valor suficiente a lo que corresponde con comunicación vertical, generando así que dichas barreras crezcan como una bola de nieve. Si bien hay múltiples falencias, muchas de ellas difíciles de controlar (subjetividad de información, problemas semánticos, dificultades de índole personal en el trabajo) hay otras que por el

contrario pueden ser aplacadas desde la gerencia (estilo de dirección, canales formales de comunicación), mediante herramientas como el Feedback (retroalimentación) que promueve la efectividad de la comunicación descendente haciendo que ésta no sea unidireccional (VALLEJO & PARDO, 2009). 13

En virtud de ello es fundamental que en cualquier organización se tomen las medidas necesarias para eludir este tipo de irregularidades. Esta no es una tarea sencilla pues requiere de mucho esfuerzo y compromiso por parte tanto de los directivos como de los empleados. Vale la pena resaltar, como se expone al inicio, que este artículo pretende plasmar, no solo las principales barreras de la comunicación si no además reunir, condensar y sintetizar lo que muchos autores, de distintos títulos académicos, nacionalidades, edad, pensamientos, etc., han considerado relevante para que dichos conflictos se originen.

En definitiva, este escrito se convierte en el primer paso para minimizar las falencias expuestas a lo largo de estas secciones, puesto que el primer paso para solventar tales inconvenientes es identificarlos y es precisamente esa la principal intención de este artículo.

Almenara Aloy, J., Romero Delgado, M., & Roca Pérez, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: editorial UOC.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (C. Seco, Ed.) España: NETBIBLO.

As interprises. (2008). <http://www.infoasenterprises.com>. Recuperado el 16 de 12 de 2016, de <http://www.infoasenterprises.com:http://www.infoasenterprises.com/esp/2008/02/las-8-causas-mas-comunes-de-la-mala-comunicacion-interna/>

De la cruz Lablanca, I. (2012). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Valbuena (ADAMS).

Domínguez, F. d., Roció, L., & Carlos, O. J. (2016). “Hagan un grupo de Facebook para esta clase”. ¿De qué hablamos cuando hablamos de redes sociales? *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 38 (2), 117.

Duarte, A. (2013). Liderazgo vs Síndrome de Cronos. *Rev. Cient. Odontol.* , 9 (1).

Gibson, C. (1999). *Organizaciones*. Madrid: McGraw.

Joyanes, L. (2012). *Computación en nube: estrategias de Cloud Computing en las empresas*. 15

Bogotá: S.A. MARCOMBO.

King, K. (2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>:

<http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

Krygier, A. (1988). *Consultores de gerencia: ¿terapeutas de las organizaciones?* Gerente.

Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial. En busca de un estructura adecuada para la organización. *ACIMED*.

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.

Muñoz Restrepo, A., & Ramírez Valencia, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. *AD-minister*.

Parra, E., & Rojas, L. R. (2008). COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 19.

Real Academia Española. (2016). *Asociación de academias de lengua española*. Obtenido de Real academia española: <http://dle.rae.es/?id=0r2tUGI>

Sanz, M. (27 de Abril de 2014). *MSG Psicología*. Obtenido de <http://msfpsicologia.com>:

16

<http://msgpsicologia.com/distorsion-en-la-comunicacion/>

Servicio de Prevención de Riesgos Laborales. (2011). *Tengo un conflicto en el trabajo*.

Barcelona.

Urcola, J. L., & Urcola, N. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Madrid,

España: ESIC EDITORIAL.

Vallejo, f., & Pardo, M. (2009). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en

las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, 156.

Wittke, T. (2016). *Academia*. Recuperado el 2016, de Academia.edu:

http://www.academia.edu/591990/Subjetividad_Cultura_Organizacional_y_Procesos_Identificatorios

