

¿POR QUE FALLAN LAS COMUNICACIONES DE SUBORDINADOS A LOS SUPERIORES?

ADAPTACION DEL ARTICULO HOMONIMO DE G. GEMMILL



I. INTRODUCCION

El autor G. Gemmill plantea que el problema de la comunicación entre subordinados y superiores es inherente al problema de las relaciones que existen entre estos niveles.

El autor plantea que el “problema de comunicación” a que habitualmente se hace referencia incluye conceptos de CANTIDAD, CALIDAD Y OPORTUNIDAD de la información que el subordinado debe hacer llegar a su superior para que éste obre correctamente.

Las consecuencias de una comunicación deficiente a juicio de Gemmill, son las siguientes:

1. El superior puede encontrarse sin saber los que está pasando.
2. La falta de retroalimentación puede impedir que él cambie su forma de administrar.
3. La falta de comunicación del subordinado puede no detectarse hasta que no se produzcan hechos de naturaleza irreparable.
4. No se podrá mejorar la actuación del subordinado por medios de una adecuada capacitación.

Dado que el ocultamiento distorsión o simple desfase temporal de la información puede llegar a ser muy costoso ¿No existirá algo que pueda hacer el Superior para reducirlo? ¿Será posible para él reducir la probabilidad de que sus subordinados oculten o distorsionen la comunicación con ellos?

II. RAZONES POR LAS QUE LOS SUBORDINADOS DISTORSIONAN, OCULTAN O RETARDAN LA COMUNICACIÓN ASCEDENTE.

La comprensión de los factores que conducen a los subordinados a distorsionar su comunicación para con los superiores es un requisito previo para evitarla o reducirla al mínimo. Una razón frecuentemente citada para provocar tal distorsión es que los subordinados piensan que sus superiores los podrían sancionar de alguna forma por revelar sus verdaderas ideas ,

sentimientos o dificultades. Dicho en forma proposicional:

“ Si un subordinado cree que la revelación de sus sentimientos, opiniones o dificultades pueden conducir a su superior a interferir o perjudicar el logro de una meta personal , él habrá de ocultarla o distorsionarla”

Entre las metas consideradas están las posibilidades de ascenso, el aumento de ingresos, el desarrollo profesional o la simple seguridad laboral.

III CIRCUNSTANCIAS QUE GENERAN LA CREENCIA DE LA INFORMACION QUE NO SE DEBE REVELAR.

- A. Los subordinados antiguos instruyen al personal nuevo de que se debe o no debe informar
- B. Se consideran costumbres o normas sociales de la empresa
- C. El subordinado observa las reacciones del superior frente a cierto tipo de información que se le entrega.

IMPORTANTE: cuando los subordinados no se han formado convicción acerca del tipo de revelaciones que pueden llegar a ser sancionadas , optaran por el aserto “en la duda abstente”.

IV INVESTIGACIONES EMPIRICAS QUE EXPLICAN LAS RAZONES POR LAS QUE LOS SUBORDINADOS DISTORSIONAN LA COMUNICACIÓN.

Existen varios estudios empíricos que dan apoyo a la proposición de que los subordinados toman las decisiones de no revelar sus sentimientos, opiniones y dificultades porque tienen miedo que sus superior pueda castigarlos de alguna forma.

A. Vogel; 2000 entrevistas a empleados de 8 firmas.

1. Los subordinados toman la decisión de no informar cuando creen que esto puede acarrearles algún problema.

2. La mejor forma para lograr una promoción es no estar en desacuerdo con el superior

W. Read; 52 empleados en 3 Compañías

3. La exactitud con que los subordinados revelan sus dificultades a los superiores está en relación inversa con sus expectativas de promoción

4. La cantidad de inexactitudes que se reciben en la comunicación es directamente proporcional al grado de influencia que el subordinado le asigna en sus calificaciones y promociones.

C. Argiris

5. "La falta de revelación de información relevante que el subordinado puede conocer y que no informa su superior está asociada a la sobrevaloración que la organización le da a los aspectos técnicos, desestimando los comportamientos emocionales que pueden llegar a bloquearla".

V. ¿Y CUAL ES LA SOLUCION?

Está claro que el conocimiento de que los subordinados tienden a filtrar la información hacia los superiores es una condición necesaria para intentar reducir la intensidad o frecuencia con que esto ocurre. Para que esto ocurra, se requiere que los subordinados cambien la percepción que tienen de que recibirán sanciones si informan. La clave de la solución es establecer una relación en donde ellos sientan que no serán sancionados por el superior como consecuencia de las revelaciones que hagan. Expresado como una propuesta:

"Entre mayor sea el premio que el superior otorgue a sus subordinados respecto a la revelación de sus sentimientos, opiniones y dificultades más probabilidad existirá de que hagan tales revelaciones"

Una forma de lograr la información requerida es que el superior solicite verbalmente a los subordinados tal cosa, diciéndoles que les agradecerá tales gestos. Sin embargo los subordinados trataran de comprobar la consistencia entre las palabras de su superior y su real proceder. ¿Cómo reaccionará cuando hagan revelaciones? ¿Qué tipo de revelación puede tolerar? ¿Guardará algún resentimiento para el que le informe?

Como mínimo entonces, la administración de la comunicación de los subordinados a los superiores exige que el superior reafirme que las expectativas verbalmente señaladas concuerden con los actos de los superiores, lo cual conducirá a que los subordinados consideren las revelaciones como una respuesta premiada, o cuando menos una respuesta que no da como resultado la percepción de un castigo o amenaza.

Si se desea aumentar aun más la probabilidad de revelación por parte de los subordinados, el superior podrá servir él mismo como modelo de revelación en relación con ellos mismos o el jefe del superior.

RESUMEN: La administración de la comunicación de los subordinados a los superiores implica el establecimiento de una relación con los subordinados en que se alienta y estimula la comunicación ascendente. Los subordinados deben saber que ellos pueden expresar sus sentimientos, dificultades y opiniones sin temor a represalias.