



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRÁCTICAS

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Sesión – Comunicación



I. Hable con Libertad en el Banco

En febrero de 1968, uno de los bancos más grandes de EEUU, con oficinas generales en la ciudad de Nueva York lanzó un programa denominado “Hable con Libertad”. Se colocó un anuncio en el tablero de avisos del banco, recomendando a los empleados que llevaran todos sus problemas a los supervisores. El aviso no aclaraba si un empleado debía llevar su queja por los canales de mando acostumbrados o si el nuevo programa implicaba que empleado podría salvar el conducto de su jefe inmediato e ir a la oficina central de Personal.

La Administración del banco no dio excesiva publicidad al programa “Hable con Libertad”, que solo era conocido por el 25% de los empleados y el 40% de los supervisores. A éstos no les entusiasmó en nuevo sistema. Como dijo un supervisor a los investigadores de la comunicación: “Ha habido casos de gente que salva mi conducto. Eso no me enoja, solo me lastima. Deben seguir la cadena de mando. No emprendo ninguna acción disciplinaria, pero no me agrada”.

La mayoría de los supervisores temían a las consecuencias de que sus trabajadores hablaran con los superiores; pensaban que su trabajo era *alejarse* a su jefe de los problemas. En consecuencia, cualquier contacto entre sus subordinados y su jefe era peligroso. Como hizo notar otro supervisor, “Si el personal va a mi superior con problemas, mi evaluación se va para abajo.

Los empleados no pensaban que era impropio salvar el conducto de su supervisor, pero la mayoría creía que era peligroso hacerlo. Por ejemplo, un empleado creía que había discriminación racial en su departamento, y que esto era fomentado por su supervisor. Cuando se le preguntó por qué no acudía al jefe de su jefe o a Personal, contestó: “Usted pasa por alto a su supervisor una vez y queda cesado. No hay nadie a quien apelar, camarada. El supervisor... él es todo. Si usted acude a Personal, lo primero que hacen es llamar por teléfono al supervisor y contarle lo que pasa”.

Durante el tiempo que se insistió en mantener el programa “Hable con Libertad”, muy pocos empleados lo aprovecharon para ofrecer una retroalimentación negativa.

Preguntas

1. ¿Existe un problema en este banco de comunicación “ascendente” o de comunicación “descendente”?
2. ¿Crees que el programa “Hable con Libertad” fue una iniciativa equivocada por parte de los administradores del banco?
3. ¿Crees que el impulso de este programa puede haber tenido algún tipo de consecuencias negativas para el comportamiento en la organización?
4. En general, ¿Cómo mejorarías la transmisión de comunicación en esta organización?
5. En particular, ¿Cómo hubieras diseñado y promocionado el programa “Hable con Libertad para que resultara más eficaz?



6. ¿Crees que la comunicación ascendente en las organizaciones debe siempre respetar la cadena de mando? ¿En qué casos y cómo se debe permitir a los empleados “salvar el conducto”?

II. Bürolandschaft: Oficina sin paredes

En el mundo empresarial de hoy, las señales del éxito de los ejecutivos son menos notables que antes. A menudo deben compartir oficina con el conjunto de sus subordinados en un solo espacio que puede llegar a alojar una división entera: el *bürolandschaft*. En este tipo de oficinas, no existen paredes y todo, excepto el edificio en sí es portátil. Una de las principales ventajas del *bürolandschaft* es la flexibilidad que esto proporciona; si un individuo está trabajando en forma más estrecha con el grupo B que con el grupo de trabajo A (al cual fue inicialmente asignado), sólo tiene que cambiar su escritorio unos cuantos metros hacia sus nuevos colegas en el grupo B. El organigrama formal se puede ajustar después.

Otra ventaja de la oficina sin paredes es la visibilidad incrementada que se logra de esta forma. No hay necesidad de llamar al señor X por teléfono para averiguar si está disponible para una conversación rápida; se puede ver de una ojeada. La supervisión de los empleados de oficina aumenta por la eliminación de las paredes, lo mismo que la interacción de los empleados uno con otro en la solución de los problemas del grupo. Quizá sea significativo que los reporteros de muchos diarios hayan sido dispuestos al estilo *bürolandschaft* desde hace años, tal vez debido al alto grado de colaboración necesaria para cumplir con la hora de cerrar la edición diaria.

Las oficinas sin paredes pueden conducir a una mayor eficacia organizacional. En las oficinas generales de Chicago de la MacDonal Corporation, la eficiencia del personal mejoró un 35% después de que se introdujera el *bürolandschaft*. El índice de rotación entre la fuerza secretarial, que había promediado el 100% cada dos años en las antiguas oficinas, disminuyó al 25% o 30%.

De ninguna manera la oficina sin paredes es una panacea para gran parte de los problemas de comunicación en las organizaciones; tampoco es el sistema apropiado para todas las organizaciones. Sin embargo, cada vez más oficinas, escuelas, bancos y fábricas están siendo construidas sin paredes. El *bürolandschaft* muestra en forma dramática que no necesitamos suponer siempre que la estructura de la comunicación debe seguir a una estructura física planeada para reflejar el organigrama formal de una organización. La comunicación puede venir primero con la estructurar física diseñada, de manera que eleve al máximo su efectividad.

Preguntas

1. Como dice el último párrafo la oficina sin paredes no es el sistema apropiado para todas las organizaciones ¿Qué problemas plantea este tipo de disposición física?
2. ¿Para qué tipo de organizaciones o departamentos crees que serían estos problemas especialmente graves?
3. En el enfoque *bürolandschaft*, los pisos suelen estar cubiertos por alfombras ¿Por qué?



III. Problemas de la Comunicación Escrita: El caso de los jaboncillos

En la vida cotidiana nos encontramos con múltiples situaciones en las que el resultado logrado de un proceso de comunicación dista mucho de los objetivos pretendidos cuando se inició dicho proceso. Son tantos los ejemplos con los que nos encontramos que resulta verdaderamente difícil elegir tan sólo uno. Sin embargo, *el caso de los jaboncillos* reúne, de forma muy instructiva, la problemática de la comunicación en las organizaciones, tanto interna como la de la externa y, por ello, este es el caso elegido.

Todo surgió con una nota que dejó un cliente, el Sr. Rodríguez a la camarera de pisos que limpiaba su habitación. La sucesión de notas que se intercambiaron fueron las siguientes:

"Estimada Sra. de la limpieza:

Por favor, no vuelva a dejar más de esos jaboncillos en mi cuarto de baño. Tengo mi propia pastilla de jabón de tamaño normal y no utilizo esos jaboncillos. Por favor, llévese los seis jaboncillos que están junto al grifo del lavabo y los otros tres de la jabonera de la ducha. Sólo sirven para molestar.

Muy agradecido. Sr. Rodríguez"

"Estimado Sr. Rodríguez:

No soy la camarera de pisos que atiende habitualmente su habitación. Hoy libra, pero mañana podrá atenderle. Sin embargo, siguiendo sus instrucciones, he retirado los seis jaboncillos del lavabo y los otros tres de la jabonera de la ducha y los he puesto encima del aparatito de toallitas Kleenex por si cambia de opinión. Así que sólo observará los tres jaboncillos que he dejado hoy siguiendo las órdenes de la gobernanta. Espero que esto sea satisfactorio para usted.

Mary, camarera de pisos de apoyo"

"Estimada camarera de pisos:

Espero que sea mi camarera de pisos habitual. Parece ser que Mary no le transmitió mi deseo referente a los jaboncillos. Cuando regresé a mi habitación me encontré que usted había añadido tres jaboncillos al estante de debajo del botiquín. Voy a estar veinte días en el hotel y no necesito para nada esos seis jaboncillos del estante. Me molestan cuando me afeito o me lavo los dientes. Por favor, lléveselos de ahí.

Sr. Rodríguez"

"Estimado Sr. Rodríguez:



El pasado miércoles fue mi día libre, por lo que la doncella suplente dejó los tres jaboncillos como manda la gobernanta que se haga a diario. He recogido los seis jaboncillos del estante que, al parecer le molestaban en su aseo personal, y los he puesto en la jabonera de la ducha, donde había una pastilla de jabón que, al parecer, le pertenece. Esa pastilla la he guardado en el botiquín por la falta de espacio en la jabonera. No he movido los tres jaboncillos que habitualmente se guardan en el botiquín para el caso de entrada de un nuevo cliente en la habitación y que, al parecer, a usted no le molestan. Por favor, dígame si puedo serle de alguna otra ayuda.

Su doncella habitual, Lucía"

"Querido Sr. Rodríguez:

El director del hotel me ha informado esta mañana de que usted le llamó la pasada noche y le dijo que no estaba satisfecho con la atención del servicio de limpieza de habitaciones. Le hemos asignado una nueva doncella y espero que acepte nuestras disculpas por las molestias sufridas. Si desea presentar cualquier otra queja me gustaría poder atenderle personalmente. Llame a la extensión 50 de 9h 00 a 18h 00 y le atenderé muy gustosamente.

Un cordial saludo, Luisa Márquez, directora de Relaciones Públicas"

"Estimada Srta. Márquez:

Me es imposible ponerme en contacto telefónico con usted porque abandono el hotel muy temprano y regreso después de las 18h. Por ese motivo llamé al director ayer por la noche. Tan sólo le solicité si podía hacer algo con mi problema de los jaboncillos. La nueva doncella que han asignado a mi habitación ha debido de pensar que acabo de llegar al hotel y, por ello, ha dejado tres jaboncillos en el botiquín de mi habitación y los otros tres que diariamente reparten por habitación. En cinco días llevo amontonados veinticuatro jaboncillos. ¿Por qué me hacen esto?

Sr. Rodríguez"

"Estimado Sr. Rodríguez:

Su doncella ha recibido órdenes de dejar de repartir jabón en su habitación y de llevarse todos los jaboncillos. Si podemos serle de más ayuda no dude en llamarme a la extensión 50 de 9h 00 a 18h 00 y le atenderé muy gustosamente.

Un cordial saludo, Luisa Márquez, directora de Relaciones Públicas"

"Estimado Sr. Director:

Mi pastilla de jabón -tamaño normal- ha desaparecido. Se han llevado todas las pastillas de jabón de mi habitación, incluida la mía. Ayer noche llegué tarde y tuve que llamar al botones, que subió con cuatro botecitos de champú y un bote grande de gel de baño.

Sr. Rodríguez"



"Estimado Sr. Rodríguez:

He informado a la gobernanta de su problema con el jabón. Sinceramente, no puedo imaginar el motivo de su problema ya que todas las camareras de pisos tienen órdenes estrictas de repartir diariamente tres jaboncillos por habitación. He cursado las órdenes necesarias a fin de resolver su problema. Por favor, acepte mis más sinceras disculpas por las molestias causadas.

Manuel Fernández, director del hotel."

"Estimada Sra. Márquez:

¿Quién demonios ha dejado cincuenta y cuatro jaboncillos en mi habitación?. Esto es lo que me encontré anoche al llegar a mi habitación. No quiero para nada esos cincuenta y cuatro jaboncillos. Tan sólo quiero mi maldita pastilla de jabón, tamaño normal, corriente y moliente. Le ruego me la devuelvan.

Sr. Rodríguez"

"Estimado Sr. Rodríguez:

Usted se quejó de demasiado jabón en la habitación y, por ello, mandé que le retirasen todo. Entonces usted se quejó al director de que su jabón había desaparecido y, personalmente, me ocupé de restituirle los veinticuatro jaboncillos que habían sido retirados y los tres que le corresponden diariamente. No sé nada de un jabón tamaño normal. En este hotel no se usa este tipo de jabón porque resultaría demasiado derroche, aparte de ser antihigiénico que los clientes compartan pastilla. A cambio le dejé tres botecitos de gel de ducha que he dejado en el botiquín. Al parecer, su doncella no sabía que yo había llevado personalmente los veintisiete jaboncillos y ella también le llevó otros veinticuatro jaboncillos y los tres que le corresponden diariamente. Espero que no tenga más motivo de queja.

Luisa Márquez, directora de Relaciones Públicas"

"Estimada Srta. Márquez:

Le remito esta breve nota para ponerle al corriente de mi actual inventario jabonero. Al día de hoy tengo en mi poder:

- En el estante del baño: dieciocho jaboncillos en cuatro montoncitos de cuatro y un montoncito de dos.*
- Encima del aparato de toallitas Kleenex: once jaboncillos en dos montoncitos de cuatro y un montoncito de tres.*
- En el estante del armario ropero: tres botecitos de gel de baño, un montoncito de cuatro jaboncillos y tres botecitos de champú.*
- Dentro del botiquín: doce jaboncillos en tres montones de cuatro.*
- En la jabonera de la ducha: seis jaboncillos cuasi convertidos en sopa de jabón.*
- En la esquina noroeste de la bañera: un bote de gel de baño a medio usar.*
- En la esquina nordeste de la bañera: seis jaboncillos en dos montones de tres.*



Por favor, pida a mi doncella que cuando limpie mi habitación procure quitar el polvo a los montoncitos de jabón y que los deje bien ordenados. Dígale también que si los apila en montones de más de cuatro tienden a caerse. ¿Podría sugerir que los futuros aprovisionamientos de jabón se almacenen en el marco de la ventana? A mi humilde entender es un lugar ideal y, todavía sin usar. Una cosa más: he comprado otra pastilla de jabón de tamaño normal que deposito a diario en la caja fuerte de mi habitación.

Atentamente. Sr. Rodríguez"

Preguntas

1. ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene la comunicación por escrito respecto a la comunicación oral?
2. ¿Se ven reflejadas en el caso los inconvenientes del lenguaje escrito? ¿Y las ventajas? ¿Por qué crees que es así?