



Comunicación, Información y Control en las Organizaciones

Una exploración profunda de las herramientas y procesos que hacen posible la gestión efectiva en cualquier tipo de organización, desde una pyme familiar hasta una gran corporación.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MÓDULO 4, UNIDAD 7



Agenda del Módulo: Hacia una Gestión Estratégica

Comunicación

Conceptos, funciones, elementos, canales y barreras que influyen en la eficacia organizacional.

Control

Función esencial, proceso, tipos de control y su impacto en el rendimiento y las personas.

Información

Transformación de datos en conocimiento, atributos de la información valiosa, capital intelectual y sistemas de gestión.

¿Por qué importa la gestión empresarial?

La diferencia que hacen los gerentes

El desempeño gerencial es lo que marca la diferencia en el grado en que las organizaciones sirven a las personas que afectan. Del trabajo de los gerentes depende en gran medida el éxito al alcanzar objetivos y cumplir obligaciones sociales.

Gestión como conjunto de herramientas

Referirse a la gestión empresarial es hablar de actividades, acciones y estrategias aplicables para servir mejor a la organización. Implica utilizar técnicas para:

- Aumentar la calidad de los procesos
- Mejorar la productividad y la competitividad
- Garantizar un crecimiento sostenible

¿Qué vamos a aprender?

1

Variables y herramientas administrativas

Manejar las principales variables y herramientas aplicables en el desempeño administrativo de una organización, desde la comunicación hasta el control de gestión.

2

Perspectiva organizativa

Desagregar la perspectiva organizativa en sus componentes operativos: comunicación, sistemas de información y procesos de control.

3

Dato, información y conocimiento

Comprender la relación entre dato, información y conocimiento como base del capital intelectual en las organizaciones modernas.

La Comunicación: Concepto y Relevancia

Según Hampton (1996), la comunicación es el proceso que suministra información técnica de coordinación y de índole motivacional a todas las partes de la organización donde se necesite. No es un proceso menor: **el 80% del tiempo de los administradores se agota en comunicaciones interpersonales.** Mientras más orientada esté una organización a la gente y a las ideas, mayor importancia adquieren las comunicaciones.



Funciones Clave de la Comunicación



Control

Evalúa comportamientos y permite verificar que el desempeño se ajuste a lo esperado.



Motivación

Aclara al personal las imperfecciones de comunicación, buscando satisfacción mutua y mejora continua.



Expresión Emocional

Permite compartir sentimientos e inquietudes dentro de la organización, fortaleciendo el clima laboral.

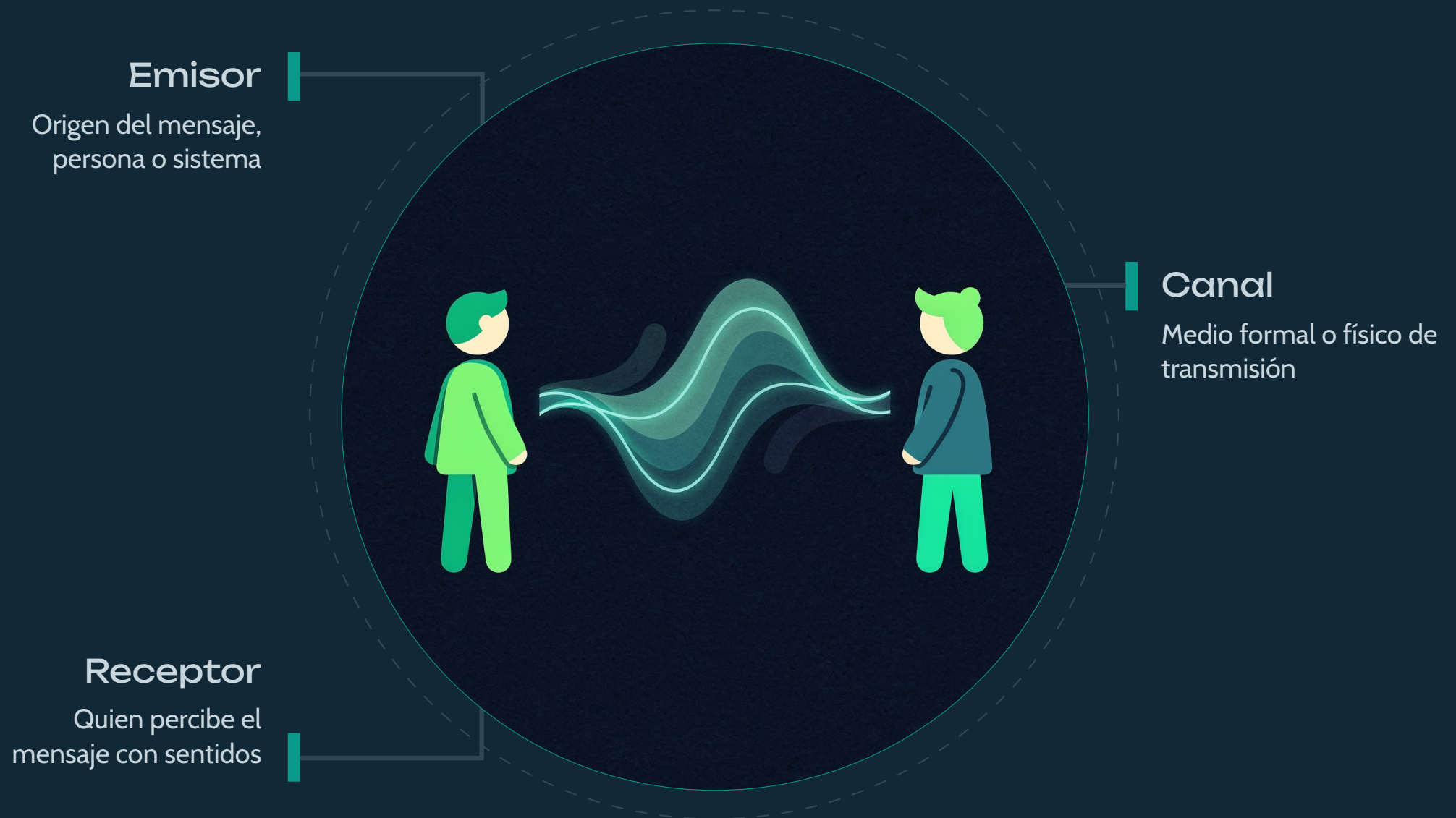


Información

Facilita el intercambio de datos para tomar mejores decisiones en todos los niveles jerárquicos.

Elementos del Sistema de Comunicación

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), todo sistema de comunicación está integrado por tres componentes esenciales que trabajan en conjunto para transmitir información dentro y fuera de la organización.



El mensaje puede fluir en una sola dirección o generar una respuesta: la **retroalimentación**.

Este ciclo es fundamental para asegurar que la comunicación fue comprendida correctamente y que los resultados fueron los esperados.

Canales y Direcciones de la Comunicación

Canal Formal

Es el medio respaldado —y generalmente controlado— por los gerentes. Incluye boletines, memorandos, informes y comunicados oficiales. Garantiza trazabilidad y coherencia institucional.

- ❗ Ejemplo real: En empresas como Mercado Libre o Banco Galicia, los comunicados internos, políticas y resultados se transmiten a través de canales formales como la intranet corporativa o el correo institucional.

Dirección del Flujo Comunicacional

- **Descendente:** De gerentes hacia empleados. Instrucciones, políticas, objetivos.
- **Ascendente:** De empleados hacia gerentes. Reportes, resultados, inquietudes.
- **Lateral:** Entre pares o departamentos del mismo nivel.
- **Diagonal:** Entre distintos niveles y áreas, cruzando jerarquías.

Comunicación Eficaz vs. Comunicación Buena

Comunicación Buena

Se da cuando la **comprensión del receptor coincide con el significado** que el emisor desea transmitirle. Es condición necesaria pero no suficiente de la comunicación eficaz.

Comunicación Eficaz

Se da cuando el emisor **logra los resultados esperados**. El mensaje genera la acción o comprensión deseada en el receptor, cumpliendo el objetivo para el que fue emitido.

📌 La meta siempre es la **comprensión mutua**. Sin ella, ni siquiera los canales más sofisticados pueden garantizar resultados. La comunicación informal también juega un papel importante y no debe subestimarse.

Barreras de la Comunicación

Identificar y superar estos obstáculos es clave para una comunicación efectiva en cualquier organización.



Barreras Semánticas

Las diferencias en la interpretación de palabras, jergas o símbolos pueden llevar a malentendidos y mensajes confusos.



Barreras Físicas

El ruido ambiental, la distancia, la falta de privacidad o fallos tecnológicos interrumpen la transmisión del mensaje.



Barreras Psicológicas

Prejuicios, emociones, la percepción selectiva o la falta de atención distorsionan cómo se recibe e interpreta el mensaje.



Sobrecarga de Información

Un exceso de mensajes satura al receptor, impidiendo que procese y asimile el contenido importante de forma eficaz.



Filtrado

La manipulación intencional o parcial del mensaje, sea por el emisor o intermediarios, puede ocultar o alterar la información original.

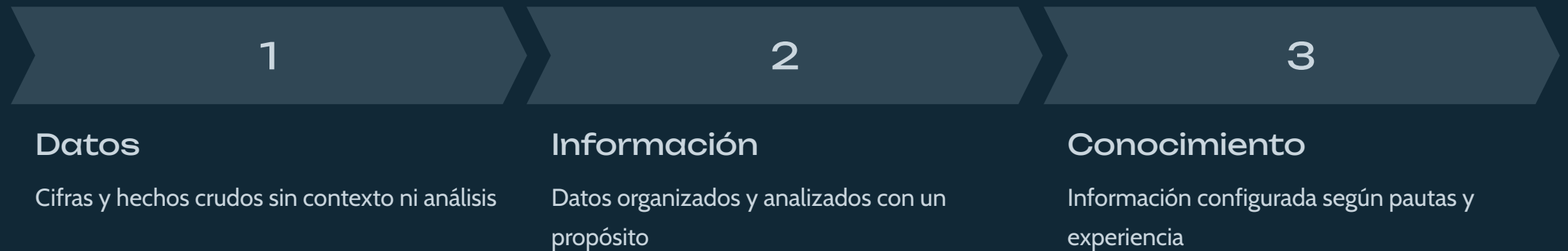
UNIDAD 7.2

Dato, Información y Conocimiento

La base de toda información son los **datos**: hechos crudos sin analizar que describen una entidad. Solo cuando se organizan y procesan con un propósito se convierten en **información**. Y cuando la información se configura según pautas y contexto, se alcanza el **conocimiento**. Esta distinción es clave para cualquier organización que quiera tomar decisiones inteligentes.



De Datos a Conocimiento: La Pirámide del Saber



Parafraseando a Torres Hernández (2014): los datos son elementos discretos y huérfanos de contexto. Al contextualizarlos se convierten en información y, al configurarse según pautas, en conocimiento genuino que reduce la incertidumbre gerencial.

Atributos de la Información Útil

Para que la información sea realmente útil en la toma de decisiones gerenciales, debe reunir los siguientes atributos esenciales. Una información que falle en alguno de estos puntos puede llevar a decisiones erróneas.



Exactitud y Oportunidad

La información debe ser precisa y estar disponible en el momento en que se la necesita para ser accionable.



Pertenencia e Integridad

Debe ser relevante para la decisión que se toma y estar completa, sin datos faltantes que distorsionen el análisis.



Frecuencia y Horizonte

Su periodicidad y el período que abarca deben adecuarse al tipo de decisión: operativa, táctica o estratégica.



Alcance, Origen y Presentación

La cobertura, la fuente confiable y la forma en que se presenta (tabular o gráfica) impactan directamente en su utilidad.

Capital Intelectual: El Activo del Siglo XXI

¿Qué es el Capital Intelectual?

Torres Hernández (2014) define el capital intelectual como la suma del capital humano y el capital estructural. Este último, a su vez, incluye el **capital clientela** y el **capital organizacional**, que comprende innovación y procesos.

Desde la década de 1990, el conocimiento es el motor del desarrollo económico y organizacional: tecnología de la información, globalización, auge de servicios y cambio acelerado son consecuencias directas de esta transformación.

Componentes

- **Capital Humano:** Talento, experiencia y habilidades del equipo
- **Capital Clientela:** Relaciones y fidelidad de los clientes
- **Capital Innovación:** Capacidad de crear nuevos productos o procesos
- **Capital Proceso:** Eficiencia de los sistemas internos

UNIDAD 7.3

El Sistema de Información Gerencial (MIS)

El Sistema de Información Gerencial (MIS) es un sistema integrado de personas, procedimientos, datos y equipos destinado a proporcionar la información que se requiere para dirigir una organización. Uno de los recursos más importantes de los gerentes, permite orientar decisiones tanto al pasado como al presente, y en las organizaciones no existe uno único, sino varios MIS articulados por Unidad Estratégica de Negocios (UEN).



Fuentes de Información Gerencial

Presupuestos

Sintetizan una amplia gama de actividades y transmiten información sobre la situación actual de la empresa. Un presupuesto bien diseñado comunica eficientemente excepciones y desviaciones a los gerentes.

Controles Financieros

Indican la importancia de cada área y denotan los riesgos de no disponer de métricas adecuadas. Son la base de la toma de decisiones táctica y estratégica.

Reportes de Desempeño

Los sistemas de informes gerenciales ayudan a los directivos en la toma de decisiones y en la detección temprana de problemas, incluso ante situaciones no recurrentes.

❗ Ejemplo real: En empresas como Arcor o YPF, los tableros de control (dashboards) integran datos de distintas UEN para que la dirección tome decisiones informadas en tiempo real.

Tecnología e Industria 4.0 en los Sistemas de Información

Evolución tecnológica

La computación en la que se basan los MIS cambia rápidamente. Las tendencias apuntan a mayor velocidad de procesamiento y mayor capacidad de almacenamiento, pero la verdadera revolución viene de la **Industria 4.0**.

- **IoT (Internet de las Cosas):** Objetos conectados que generan datos continuamente
- **Big Data:** Procesamiento de enormes volúmenes de información
- **Computación en la nube:** Acceso remoto y escalable a datos y sistemas
- **Comunicación M2M:** Máquina a máquina sin intervención humana

Sistemas Ciberfísicos

La combinación de tecnologías permite obtener información en tiempo real, procesarla y analizarla, brindando a las organizaciones:

- Mayor interconexión entre áreas
- Independencia y adaptabilidad operativa
- Seguridad y usabilidad mejoradas
- Colaboración entre sistemas autónomos

- ✓ Empresas como Globant y MercadoLibre ya aplican estas tecnologías para optimizar sus procesos de negocio en tiempo real.



UNIDAD 7.4

La Función de Control

El planeamiento y el control son actividades que se interrelacionan profundamente. El planeamiento genera el marco de referencia estableciendo estrategias, políticas y objetivos. El control, con su proceso, **garantiza que el desempeño real se ajuste a lo planificado**, o bien que los planes sean modificados según lo exijan las circunstancias. Sin control, el plan es solo una intención.

El Proceso de Control: 5 Pasos Esenciales



Este proceso cíclico, según Hampton (1996), garantiza que cualquier desviación del plan sea detectada a tiempo y corregida antes de que su impacto sea irreversible. La información debe llegar a la persona indicada en el momento oportuno para que las medidas correctivas sean efectivas.

Tipos de Control Organizacional

En la gestión organizacional, el control se clasifica según el momento en que se aplica. Cada tipo busca asegurar los objetivos, pero desde una perspectiva temporal distinta.



Control Preventivo (Feedforward)

Actúa antes de que la actividad comience, anticipando posibles problemas y asegurando que los recursos e insumos cumplan con los estándares. Su objetivo es evitar desviaciones futuras.

- Inspección de materias primas antes de la producción.
- Capacitación exhaustiva de personal antes de implementar un nuevo software.



Control Concurrente (En Tiempo Real)

Monitorea las actividades mientras se están ejecutando, permitiendo correcciones inmediatas para mantener el desempeño alineado con los planes. Se enfoca en el presente.

- Supervisión en tiempo real de una línea de montaje.
- Monitoreo del desempeño de un equipo de ventas durante una llamada.



Control Correctivo (Feedback)

Evalúa los resultados una vez finalizada la actividad. Proporciona información valiosa para analizar el rendimiento pasado, identificar errores y aprender para mejorar procesos futuros.

- Análisis de los estados financieros del trimestre anterior.
- Encuestas de satisfacción del cliente después de una compra o servicio.

Impacto del Control en las Personas

El control modifica conductas

Los controles pueden generar cambios profundos en la conducta de las personas cuyo desempeño es medido. Es fundamental calibrar el grado y la profundidad de las acciones de control para no ocasionar un efecto opuesto al deseado.

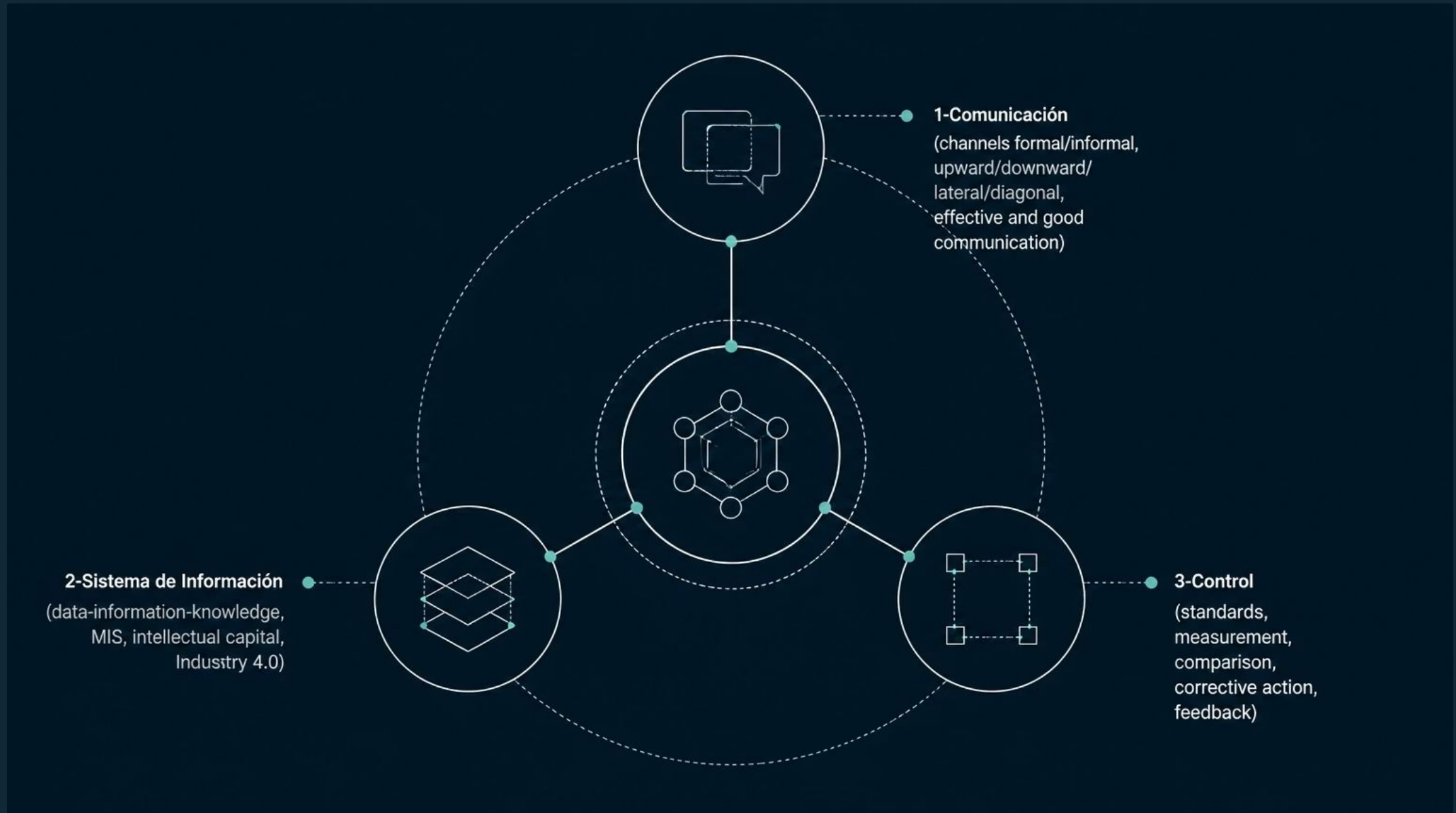
El equilibrio es clave

Un control excesivo puede generar resistencia, desmotivación o comportamientos defensivos. Un control insuficiente puede derivar en desvíos no detectados y pérdida de eficiencia organizacional.

Medir para mejorar, no para castigar

La filosofía detrás del control efectivo no es la sanción sino la mejora continua. Las organizaciones que entienden esto logran que sus equipos vean el control como una herramienta de crecimiento y no como una amenaza.

Comunicación, Información y Control: Un Sistema Integrado



Estos tres pilares no operan de manera aislada: se retroalimentan mutuamente. La comunicación alimenta el sistema de información, y el sistema de información hace posible un control efectivo, cerrando el ciclo de gestión organizacional.



CASO PRÁCTICO

Mercado Libre: Integrando Gestión para el Éxito

Mercado Libre ejemplifica cómo la comunicación, la información y el control se fusionan para impulsar el crecimiento y la adaptabilidad en el ecosistema digital latinoamericano. Su modelo es un referente de eficiencia.



Comunicación Ágil y Distribuida

Con equipos en múltiples países, la cultura de Mercado Libre fomenta la comunicación abierta y el uso de herramientas colaborativas para la sincronización diaria y la innovación. Esencial para su agilidad en un entorno dinámico.



MIS para Decisiones en Tiempo Real

Sus sistemas de información procesan millones de transacciones. Dashboards personalizados, Big Data e IA analizan comportamientos de usuarios, detectan fraudes y optimizan logística, permitiendo reacciones inmediatas.



Control Basado en Métricas y KPIs

El rendimiento se mide rigurosamente a través de KPIs clave: volumen de ventas, satisfacción del cliente (NPS), eficiencia logística y tasas de conversión. Estos indicadores guían acciones correctivas y estrategia.

La lección clave es la interconexión ineludible de estos tres pilares para mantener la relevancia y el liderazgo en mercados complejos y en constante evolución.

Conclusiones y Puntos Clave del Módulo

Comunicación como eje central

Sin comunicación efectiva, el poder, el liderazgo y la toma de decisiones carecen de sentido. El 80% del tiempo gerencial se invierte en ella.

Dato → Información → Conocimiento

Esta cadena es la base del capital intelectual. Solo la información exacta, oportuna e íntegra permite reducir la incertidumbre gerencial.

MIS e Industria 4.0

Los sistemas de información gerencial evolucionan hacia entornos ciberfísicos con IoT, big data y cloud, transformando la velocidad de las decisiones.

Control con propósito

El proceso de control debe garantizar el ajuste al plan, pero siempre con conciencia de su impacto en las personas y la cultura organizacional.



Preguntas para la Reflexión y el Debate

Invitamos a explorar críticamente los conceptos de comunicación, información y control a través de estas preguntas:

¿Puede existir un control organizacional **efectivo** sin información **precisa y oportuna**?

¿Qué impacto tienen las fallas en la **comunicación interna** en los procesos de control y la toma de decisiones?

¿La **sobrecarga de información** (demasiados datos) puede ser tan perjudicial como la falta de ella?

¿Cuál es el **equilibrio ideal** entre control y autonomía para fomentar la innovación y la motivación del personal?

¡Esperamos sus aportes y reflexiones en el debate final!