

TEMA 48: *La comunicación en la empresa. Niveles, tipos y técnicas de comunicación. Etapas de un proceso de comunicación. La comunicación informal. Dificultades y barreras comunicativas. Redes de comunicación. El control de la información.*

Autor: Aníbal René Franco

Esquema:

- 1.- Introducción
- 2.- Niveles de comunicación
- 3.- Tipos de comunicación
- 4.- Técnicas de comunicación
- 5.- Etapas de un proceso de comunicación
- 6.- La comunicación informal
- 7.- Dificultades y barreras comunicativas
- 8.- Redes de comunicación
- 9.- El control de la información
- 10.- Conclusiones
- 11.- Referencias bibliográficas y documentales.

1.- INTRODUCCIÓN

El estudio sobre comunicación en las empresas españolas realizado por la revista *Capital Humano* y la consultora *Inforpress* revela que las grandes empresas consideran que la comunicación es un elemento fundamental en su negocio pero sólo la mitad de ellas tiene un departamento de este tipo en su organización.

En varios casos este departamento depende de otro y su asignación presupuestaria es bastante baja. La titulación universitaria más abundante en este puesto es la de licenciados en derecho, ingenieros, periodistas, graduados sociales. La variedad de titulaciones revela que las empresas no tienen muy claro a quién le corresponde llevar, sobre todo, la comunicación interna. Las herramientas más utilizadas en las comunicaciones son las notas internas, las reuniones con miembros del equipo, los tableros de anuncios, los seminarios y cursos o internet.

Cuatro de cada diez empresas encuestadas reconocen que recurren a asesorías de comunicación pero no todas de forma continuada. Los encargos más habituales son las encuestas de clima laboral, la

preparación de seminarios o cursos y el diseño de un plan de comunicación interna. A la vista de los datos, dice la empresa consultora a la que nos referimos, la gestión de la comunicación tiene un gran futuro por delante y más si hacemos caso a los responsables de los departamentos de comunicación cuando afirman que la dirección está algo o muy alejada de sus empleados.

Más revelador resulta el panorama si tomamos en cuenta el informe de la consultora *Power Comunicación* sobre las empresas de turismo y su relación con los medios de comunicación. Allí se manifiesta que el material informativo que llega a las redacciones de los medios periodísticos ni siquiera alcanza la calificación de aprobado, lo mismo pasa con el material gráfico que reciben (fotos, diapositivas, transparencias, folletos...). Esa falta de eficacia se debe, manifiesta el informe, a que la gran mayoría de las empresas y organismos públicos no cuentan con profesionales de la comunicación en sus plantillas.

Todo lo anterior nos lleva a plantearnos la necesidad de desarrollar de manera adecuada la comunicación en la empresa. Porque, comunicación existe pero se trata de que ésta ayude a cumplir con la elemental función social: satisfacer al cliente interno (trabajadores) y al cliente externo.

La comunicación eficazmente implantada ayuda a:

- enriquecer a las personas,
- disminuir el grado de tensión,
- desarrollar la tarea grupal asignada,
- cohesionarse más dentro del grupo o de la estructura de la empresa,
- resolver problemas de coordinación,
- superar los conflictos de intereses individuales o grupales,
- encontrar aceptación entre sus clientes,
- transmitir la sensación de seguridad y bonanza económica de la entidad.

La comunicación es esencial en el directivo y el mando intermedio dado que la mayor parte de su trabajo lo realiza comunicándose. Recientes estudios han puesto de manifiesto que el directivo y el mando intermedio pasan el 75% de su tiempo comunicando y aproximadamente $\frac{3}{4}$ partes en comunicación individual cara a cara. De esta evidencia se desprende la importancia que la comunicación alcanza en el ámbito de la coordinación de la actividad humana. Los hombres no se coordinan casualmente sino por medio de un intento deliberado.

Las consecuencias más inmediatas que se pueden extraer de lo anterior son que no es posible que:

- Una persona sepa cómo debe contribuir a una actividad si no se le ha dicho qué debe hacer.
- Dos personas acometan una acción conjuntamente si antes no se les ha dicho, o ellos mismos han dilucidado, cuál será la contribución de cada uno.
- Un grupo haga suyo un objetivo si sus miembros no han intercambiado previamente sus intereses y sus propios objetivos.
- Dos grupos resuelvan un conflicto entre ellos sino a través de un intercambio de puntos de vista que permita restaurar las relaciones.

Finalicemos la introducción dando una definición de comunicación en la empresa: es la información gradual y seleccionada que permite a los integrantes de la empresa (directivos y subordinados) poseer un adecuado conocimiento de cuantos temas les afectan, personal y profesionalmente, como miembros de esa comunidad laboral (Ortueta). Otras definiciones nos hablan de la comunicación como un proceso a través del cual una persona se pone en contacto con otra u otras mediante un mensaje, esperando que ésta o estas últimas emitan una respuesta, ya sea una opinión, un dato o una conducta.

En la empresa necesitamos que las personas realicen determinadas actividades (conductas), que las hagan de forma positiva, estando motivadas e interesadas en la consecución eficaz de las mismas (actitud) y que, al mismo tiempo, estén informadas de todo aquello que precisan para estas realizaciones (conocimientos). La comunicación en la empresa no puede enfocarse como algo aislado y estático sino como una realidad en constante movimiento, con cambios de necesidades, adaptaciones, etc., que exigen una dedicación continua por parte de un departamento o persona responsable del cometido.

2.- NIVELES DE COMUNICACIÓN

Pretendemos no apartarnos de la estricta exigencia de los distintos puntos de este tema. Dentro de esa pretensión entendemos que la pregunta *niveles de comunicación* hace referencia a qué tipo de comunicación se maneja según el nivel jerárquico que se ocupe dentro de la organización. Así, para empezar desde abajo, el nivel de técnico o *trabajador* necesitará y manejará información relacionada con:

- Cuáles son sus tareas.
- Qué se espera de él.
- Utilidad de su trabajo.
- Motivos de las órdenes.

- Su rendimiento en relación con el conjunto.
- Horarios, turnos, vacaciones, etc.
- Los resultados parciales y comunitarios.
- Cómo se retribuye el trabajo.
- Las negociaciones colectivas.
- Las posibilidades de promoción y formación.
- Los planes para el futuro.
- Cualquier cambio que se produzca en la empresa o en los métodos de trabajo.

El nivel de *mando intermedio* necesitará y manejará información relacionada con:

- El contenido de su trabajo.
- Horarios, turnos, vacaciones, etc.
- Los objetivos de su gestión y los generales.
- La relación entre objetivos de empresa y personales.
- Oportunidades de promoción y formación.
- Condiciones económicas.
- Las actitudes de sus hombres.
- Comportamiento de los grupos.
- Los resultados de los trabajos de su ámbito.
- Los resultados de la empresa.

El nivel superior, el de la *dirección*, necesitará y manejará información relacionada con:

- Los resultados de su gestión, realizaciones, costos, etc.
- La dinámica de la estructura, desajustes, superación de los objetivos.
- El comportamiento de los hombres: motivaciones de los empleados ante los cambios y las mejoras planteadas.
- Imagen externa de la empresa, quejas, atención al cliente, nuevos ámbitos de mercado, etc.

Si el contenido de la comunicación que se maneja, sea en el nivel de dirección o en los demás, lo vemos a través de áreas o ámbitos, cabe decir que tenemos las siguientes áreas:

- Información sobre el entorno: resultados económicos, ventas, nuevos productos, apertura y cierre de instalaciones, destino y origen de los productos, materiales empleados, etc.
- Información sobre cada sección o unidad: programas de trabajo, horarios, turnos, vacaciones, traslados.
- Información sobre cada empleado: desempeño del puesto, condiciones económicas, oportunidades de promoción y formación, etc.

- Información que no se comunica: noticias que puedan dañar la posición competitiva de la empresa en el mercado, noticias de carácter reservado relativas al personal. Aclararemos algo más sobre la información que no se comunica al desarrollar el punto de *control de la información*.

Todo lo anterior es lo que debe gestionar adecuadamente una empresa ordenándolo dentro de una *política de comunicación*. Cualquier política de comunicación tendría que respetar los siguientes principios:

- La empresa debe informar personalmente al trabajador y recibir información de él.
- El mando intermedio es, en cualquier sección o unidad, el agente principal de comunicación.
- La dirección general debe dar prioridad a los mandos intermedios en la gestión de una excelente comunicación.
- Toda información que llegue a un trabajador debe llegar a través de su jefe inmediato.
- No se puede gestionar una excelente comunicación sin entrenamiento de los recursos humanos y sin tener a disposición los suficientes recursos materiales.
- El éxito económico se mantiene como primordial: es muy difícil llevar adelante una buena política de comunicación y de relaciones humanas en una situación de crisis como la de suspensión de pagos.
- El trabajador no es sólo una fuente de recursos o de ingresos, para la empresa es además un *cliente* cuyas necesidades, deseos y problemas deben ser tenidos en cuenta.

3.- TIPOS DE COMUNICACIÓN

En cuanto a los tipos de comunicación la gran mayoría de entendidos en la materia coinciden a la hora de presentar sus clasificaciones. Para dar mayor contenido a este punto, a cada tipo de comunicación le añadiremos aspectos como ventajas y desventajas.

a.) En función del contenido del mensaje tenemos:

- Comunicación necesaria para el trabajo y comunicación ajena al trabajo.
La primera transmite aquellos aspectos relevantes para el trabajo. Incluye: órdenes, consultas, informes, controles, recogida de datos, reuniones, seguridad en el trabajo. Defectos: es difícil simplificar cuando hay un exceso de comunicaciones de este tipo, puede haber una falta de precisión o acumularse demasiada información en el mando intermedio.

- La comunicación ajena al trabajo transmite informaciones no relevantes en el trabajo. Incluye: folletos sobre temas variados, felicitaciones, actividades recreativas, programas de ocio, promociones de viviendas... Riesgos: distracción, pérdida de tiempo.

b.) En función del medio utilizado:

- Comunicación oral (en muchos casos telefónicamente). Sirve para transmitir órdenes flexibles, consultas, decisiones rápidas, dar charlas, etc. Ventajas: rapidez, permite una inmediata reacción del receptor. Desventajas: riesgo de comprensión defectuosa, fácil elusión de responsabilidad, disociar el gesto de la palabra, constantes interrupciones, pérdida de tiempo.
- Comunicación escrita: sirve para comunicar órdenes rígidas, informes de dirección, contabilidad, cuando los diferentes destinatarios no pueden estar reunidos, cuando la información tiene un interés duradero, cuando el tema tratado es complejo. Ventaja: es duradero. Desventajas: lentitud (redactar, enviar, recibir, leer), la contestación se demora, rigidez, el receptor puede interpretar de forma distinta a la intención del emisor.
- La comunicación por correo electrónico tendría las ventajas y desventajas de cualquiera de las dos anteriores.

Hay ocasiones en las que es útil combinar la comunicación oral con la escrita, por ejemplo, hacer una exposición acompañada de un documento/resumen que los asistentes puedan conservar, celebrar una reunión de la que se distribuye posteriormente el acta, exposición con el empleo de textos en transparencias o a través del "power point"

c.) En función de la adecuación o no a la estructura de la organización:

- Comunicación formal: transmite mensajes que son reconocidos de forma explícita por la organización como oficiales. Se transmite a través de las líneas definidas en el organigrama. Incluye: órdenes, consultas, partes de ejecución o de control, informes de dirección, suministros de datos... Ventaja: permanece en el tiempo. Defectos: excesivo formalismo, lentitud, rigidez, se atasca en un solo canal.
- Comunicación informal: se verá más adelante, en el sexto punto.

d.) En función de los participantes:

- Comunicación vertical ascendente: va de los subordinados a los superiores. Objetivos: hacer llegar a la dirección la colaboración de todo el personal, permite determinar si los de abajo han recibido y comprendido los mensajes provenientes de arriba, cumple la función

de retroalimentación para la dirección, ayuda a sondear la motivación del personal, permite aplicar la política de participación de todos. Incluye: lo que dice la persona sobre sí mismo, su desempeño y sus problemas, lo que dice de otras personas, lo que piensa sobre las políticas de la empresa. Defectos: miedo a recibir información que quizá no le guste al jefe, ocultar información que no favorece, lentitud en la comunicación, la conflictividad laboral genera estados de opinión que distorsionan la comunicación.

- Comunicación vertical descendente. Es la comunicación del superior con uno o varios subordinados. Objetivos: coordinar las tareas, motivar al empleado, eliminar la posibilidad del rumor, eliminar suspicacias al conocerse las verdaderas razones. Incluye: objetivos de la empresa o de las tareas, directrices, planes organizativos, instrucciones, información sobre procedimientos y prácticas de la empresa... Defectos: fracasa si el mando no tiene habilidades para comunicar, temor a perder el poder (información es poder), el mando considera que hay contenidos que no se deben comunicar, hostilidad personal.
- Comunicación horizontal: es el intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel. Objetivos: satisfacer necesidades de comunicarse con aquellos que son considerados como iguales, siempre cuando la igualdad sea realmente percibida por todos los miembros del grupo. Evita que se produzca el rumor; facilita el trabajo. Incluye: información de coordinación del trabajo y ayuda a motivarse recíprocamente.

e.) En función de los destinatarios.

- Comunicación interna: es la que se produce dentro de la empresa.
- Comunicación externa: es una faceta más de la orientación que ha tomado la empresa actual. Se trata de lograr la satisfacción del cliente y debido al alto grado de competitividad entre las empresas se busca mimar al cliente empleando como herramienta la comunicación. Las principales manifestaciones de esta comunicación son: encuestas relacionadas con la investigación de mercado, publicidad, promociones, relaciones con los medios de comunicación, relaciones públicas, patrocinio, merchandising.

4.- TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

Las técnicas de comunicación hacen referencia a qué hacer para que la comunicación se realice de la mejor manera posible. En consecuencia, hay que hablar de cómo debe hacerlo el emisor, cómo debe actuar el receptor y cómo deben emplear las técnicas que son aprovechables por

cualquiera de los dos (esas técnicas son el FEED BACK o retroinformación y la comunicación no verbal o el lenguaje del cuerpo). Las técnicas se refieren tanto al lenguaje oral como al escrito, exceptuando el lenguaje del cuerpo que sólo afecta al oral.

a.- Técnicas que puede emplear el *emisor* para lograr una comunicación excelente:

- Estructurar adecuadamente las ideas. Hay que plantearse el objetivo que se persigue con la comunicación, hay que estructurar el mensaje dentro de una secuencia lógica para que sea fácilmente percibido y asimilado por el receptor.
- Utilizar el vocabulario adecuado. Es importante conocer al receptor o destinatario de la comunicación para poder adaptar el vocabulario que usaremos. No es frecuente que las personas pregunten el significado de las palabras que desconocen, ya sea por timidez o por temor a lo que se pueda pensar de ellas. No se trata de deslumbrar sino de que el interlocutor entienda el mensaje.
- Utilizar los mejores recursos lingüísticos: vocalización adecuada, empleo de pausas y silencios para separar frases y contenidos, subir y bajar el tono de la voz para no caer en la monotonía.
- Flexibilidad para introducir las modificaciones pertinentes a medida que vamos recibiendo el feed-back o los impactos del entorno. No cabe llevar las conversaciones por un camino determinado si descubrimos que no es eficaz.
- Actitud positiva hacia el receptor. Si tenemos una actitud negativa hacia una persona probablemente el contenido y la forma de los mensajes se verán influenciados por esa actitud.
- Demostrar un gran interés por el tema tratado. Es más, si uno no está convencido de algo o no lo siente profundamente le resultará difícil convencer o entusiasmar a los demás.
- Captar la atención del receptor sea con la orientación de la mirada, con el tono de la voz y de los silencios o sea con el empleo de diversos recursos materiales.

b.) Técnicas que puede emplear el receptor en el proceso de una comunicación excelente:

- Evitar los disparos automáticos, es decir, no interrumpir al emisor para defendernos de algo de lo que creemos que se nos está acusando o para ponernos en contra de lo que estamos escuchando. Hay tiempo para elaborar la mejor y acertada respuesta.
- Incluimos aquí también el evitar prejuicios y evaluaciones, es decir, mantener una actitud positiva hasta haber recibido la totalidad del

- mensaje, por lo menos.
- Prestar atención: se demuestra manteniendo un contacto visual, o tomando notas, asintiendo con la cabeza o mediante alguna expresión.
 - Saber hacer preguntas. Podemos preguntar para recoger el máximo de información sobre un tema determinado (preguntas abiertas) o para verificar y contrastar lo que ya conocemos o para asegurarnos de que no estamos equivocados (preguntas cerradas).
 - No interrumpir a menos que sea necesario (por habérselo pedido el emisor o por no entender lo que el otro está manifestando). Conviene tomar notas si los mensajes son muy largos o tienen muchos contenidos.

c.) FEED-BACK, retroinformación o reacción: es la información verbal o no verbal que una persona o un grupo nos ofrece acerca de cómo nuestro mensaje verbal o no verbal les afecta y cuáles son sus sentimientos o percepciones. Se habla de una retroinformación directa (cuando se da cara a cara, de forma inmediata, a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales) y de una indirecta (a través de síntomas como el aumento de la producción o disminución del absentismo los receptores demuestran que están de acuerdo con los nuevos planes comunicados por la empresa). En el ámbito de una excelente comunicación la retroinformación es dada de forma abundante y espontánea por los receptores pero también puede provocar o solicitarla el emisor. ¿Cómo?: haciendo de vez en cuando un resumen de lo tratado para ayudarles a recordar a los receptores, decir expresiones como *espero que esté claro hasta aquí; me imagino que estáis de acuerdo con lo tratado y lo digo por la expresión que detecto en vosotros, ¿es así?; presiento que me estáis siguiendo y que comprendéis todo lo que hemos visto, si es así os felicito, etc.*

d.) La comunicación no verbal o el lenguaje del cuerpo. Resumamos algunos aspectos importantes:

- El lenguaje no verbal es sin duda una forma de comunicación.
- Esa comunicación es consciente o no consciente.
- La parte visible de un mensaje es al menos tan importante como la audible.
- Cuando el comportamiento no verbal contradice lo que se está expresando, en lugar de subrayarlo, lo podemos tomar como un indicativo de que una persona no dice lo que piensa.
- La sonrisa mostrando solamente los dientes superiores suele ser de bienvenida, señal de estar abiertos al diálogo, señal de afecto.
- La sonrisa suele servir para derribar defensas y de amortiguador en

- situaciones tensas o frente a la agresión.
- Cuando se habla con una persona y ella mira mucho hacia otro lado mientras escucha es un indicativo de que no coincide con lo que se le dice.
 - La persona que se encuentra turbada trata de evitar la mirada de las otras.
 - Se mira menos cuando se hace una pregunta personal que cuando se formula otra más general.
 - La mirada puede ser signo denunciador de status: el directivo suele considerarse con derecho a mirar abiertamente al secretario o secretaria, el mando al colaborador.
 - El rubor suele ser, en algunos casos, signo de derrota.
 - Cuando a una persona le preocupa hablar suele taparse la boca.
 - La interrupción que se hace a una persona cuando habla delata un intento de dominarla.
 - Salir al encuentro para saludar o salir detrás de la mesa del despacho al encuentro del que viene, suele tomarse como signo de respeto y afecto y puede facilitar enormemente una primera toma de contacto.
 - La excesiva proximidad entre las personas suele generar stress en los hombres y amistad entre las mujeres.
 - Cuando una persona está a punto de cambiar de opinión probablemente emitirá una señal reacomodando la posición de su cuerpo.

La comunicación asertiva

Podríamos decir que la comunicación asertiva, al igual que una negociación asertiva, sería el paradigma de una buena comunicación interpersonal, sea una comunicación de tú a tú como una reunión. Esta reúne todas las técnicas de comunicación antes analizadas y plantea un modelo de conducta que, según los expertos, es la mejor forma de comunicación, la mejor forma de influir en los demás y la mejor forma de aprovechar el elemento comunicación al servicio de la buena marcha de la empresa.

Desde el punto de vista estratégico bien podemos entender la asertividad como una vía válida para demostrar liderazgo e interés por las personas, para persuadir, para mantener una excelente capacidad de comunicación o para evitar conflictos.

Para entender mejor todo esto analicemos el concepto de asertividad. Asertividad es una manera de ser o de actuar de la persona. Esa manera de ser o de actuar abarca todos los posibles comportamientos,

como por ejemplo: expresar deseos, opiniones, sentimientos, quejas, etc. pero de forma directa, apropiada y positiva, de modo que se facilite el clima laboral positivo o las buenas relaciones con terceros sin que por ello la persona renuncie a ser ella misma. Por el contrario, con esa forma de ser o de actuar se favorece el desarrollo personal/laboral de los demás y se ayuda a superar situaciones difíciles de la vida. En el caso de que la persona asertiva sea parte de un conflicto hará lo posible para que se logre una solución satisfactoria para la otra parte y para ella misma.

No importa si los demás no son o no actúan de esta manera porque yo, con mi manera de ser influiré y les ayudaré a que también ellos, a largo plazo, lleguen a ser asertivos, por lo menos en su relación conmigo. Este tipo de comportamiento hace que los demás dejen de ser agresivos, tímidos o pasivos y se acerquen a este modelo o traten de imitarlo, entre otras cosas porque es muy aceptado socialmente y porque en lugar de poner trabas ayuda a impulsar las tareas hacia delante. Ante la actitud del agresivo o del pasivo los trabajos tienden a paralizarse porque pasa a ocupar el primer plano el factor emocional. En cambio la actitud asertiva impulsa a los demás a la acción y, si se trabaja en grupo, se puede lograr el alto rendimiento.

Advertencia. No creamos que por no querer pisotear a los demás demos la impresión de que se nos puede pisotear a nosotros porque nos mostramos blandos. Justamente esto es lo que pretende evitar la asertividad. Como yo obro correctamente y sin lesionar a los demás puedo decir lo que pienso, manifestar lo que siento, criticar o rechazar críticas, etc. Estoy en el pleno ejercicio de mis derechos.

Cómo afrontar diversas situaciones con estrategias asertivas (Esquemas)

<p>Conductas asertivas según las situaciones</p> <p>Recordemos: la asertividad es <u>una forma de ser y de actuar</u>, una serie de habilidades que me permiten decir, hacer y ejercer todos mis derechos pero sin herir al otro.</p>	<p style="text-align: center;">Cómo defender opiniones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diga: "Entiendo tu manera de ver..., comprendo tu postura, sin embargo pienso que ..." - Diga, si es el caso: "En parte estoy de acuerdo..." - (Resuma la idea del otro y luego) "No estoy de acuerdo porque..." (aporto razones sólidas y pruebas) - Con la nueva información que recibo puede Usted reafirmar su opinión o cambiarla
<p>Cómo emitir críticas (estrategia DESC)</p>	<p>Cómo recibir críticas</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Describa el hecho base de la crítica, de forma precisa, con pruebas, pero sin descalificar al otro. - Exprese el sentimiento que eso le produce, la dificultad que eso supone para la organización, o las consecuencias negativas de ello - Sugiera o establezca una solución (precisa, concreta en tiempo y lugar). Cabe preguntar al otro si encuentra una solución mejor. - Consecuencias positivas de la solución adoptada o señalada (las destaco, "las vendo"). <p>4 pasos para criticar una acción sin dañar las buenas relaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pida más detalles de la conducta que el otro critica. Evite decir ¿por qué me sueltas eso?, ¿quién eres tú para criticarme? - Reconozca sus fallos (si es el caso): "Tienes razón me equivoqué..." - Pida sugerencias (si es el caso): "Según tu opinión, ¿cómo se podría hacer mejor?" - Al mostrar su desacuerdo sea positivo: "Sí, te comprendo pero no estoy de acuerdo"
<p style="text-align: center;">Capacidad de escucha plena</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Mirar a los ojos del interlocutor 2.- Acompañar a lo que él dice con movimientos de cabeza en demostración de que está muy atento 3.- Usar palabras como: "sí, ajá, claro, en efecto, así es, le entiendo" 4.- Usar la empatía, en caso necesario: "Comprendo que se sienta así", "noto que está preocupado", etc. 5.- Resumir el mensaje del otro antes de responderle (Si estoy defendiendo algo, por ejemplo: "Me dice Ud. que... ¿es así? Bien, sin embargo pienso que...") 	

5.- ETAPAS DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN

Este punto se puede entender de dos maneras: como la explicación de lo que ocurre y cuáles son los elementos de todo proceso de comunicación y como la descripción de los distintos pasos que hay que seguir para implantar una verdadera política de comunicación en la empresa. Nosotros vamos a abordar las dos maneras, aunque sea de forma resumida.

a.) Etapas de un proceso de comunicación.

- El proceso de comunicación se define como el conjunto de las etapas sucesivas que debe recorrer una información o mensaje desde que es emitida hasta que es recibida. El hecho de la comunicación sólo es comprensible si se tienen en cuenta cada una de las etapas así como los elementos y las relaciones entre ellos.

- El emisor: es la fuente de la que parte el mensaje. Tiene un objetivo concreto que pretende conseguir (básicamente es informar y persuadir). Ese emisor está situado dentro de un contexto jerárquico o de mando. Para llegar a emitir el mensaje tiene que codificarlo antes, es decir, prepararlo y ordenarlo. La codificación es el proceso a través del cual el emisor elige unos símbolos y los dispone de forma sistemática, de manera que adquieran un significado.
- El canal: el mensaje es transmitido de una determinada forma y a través de unos medios. Ese canal puede tener en el momento preciso de la transmisión unas perturbaciones o interferencias que restarán su eficacia. Hay tres formas de expresar el mensaje: hablando, escribiendo y con gestos. Los medios que se utilizan se pueden resumir en el siguiente gráfico:

MEDIOS	VERBALES	NO VERBALES
Estáticos	Libros, revistas, informes, notas de régimen interior, notas recordatorias u otros materiales impresos.	Fotografías, pinturas, gráficos, tablas, diapositivas.
Dinámicos	Discos, radio, teléfono, películas, TV, voz.	Gestos, películas mudas, el contenido visual de TV.

- El mensaje: puede ser de tres tipos,
 - El mensaje pensado, el que el emisor intenta transmitir, que está en su mente y, por tanto, es sólo perceptible para él.
 - El mensaje transmitido es el que discurre por el canal de comunicación, perceptible tanto por el emisor como por el receptor y por terceras personas.
 - El mensaje recibido es el que comprende y decodifica el receptor, previa recepción, y que está en su mente y sólo lo conoce él.

En una comunicación eficaz estos tres mensajes deberían ser similares pero hay que tomar en cuenta que tal similitud no es inherente al proceso de comunicación sino que es la resultante del esfuerzo que deban realizar emisor y receptor. Por otra parte, se puede hablar de mensajes primarios y secundarios. Los primarios contienen la información intencionada y los secundarios contienen la información accesoria, detalles relacionados con el contexto y el aspecto emocional del emisor.

- El receptor: es el que recibe el mensaje y se encarga de decodificarlo. Todo lo que se dijo antes en cuanto a técnicas que puede emplear el receptor en el proceso de una comunicación

excelente valdría recordarlo aquí. El receptor de la comunicación selecciona e interpreta basándose, en gran medida, en la imagen que se ha formado del emisor y en sus propias expectativas frente a ese mensaje.

- La respuesta al mensaje: el emisor cree estar convencido de que el mensaje ha llegado a su destino y que ha sido percibido pero la seguridad de que eso ha sucedido realmente sólo puede obtenerse interpretando la respuesta del receptor. Hay tres tipos de respuesta al mensaje que no se excluyen entre sí:
 - Entender: supone percibir y guardar algo previamente desconocido.
 - Cambiar la actitud: supone modificar la forma en que una persona siente hacia algo o alguien.
 - Realizar una acción: supone hacer algo cuyos resultados se pueden medir.

Todas las dificultades que surjan y que entorpezcan la nitidez del mensaje se pueden superar o hacer que disminuyan con el empleo de la gran técnica antes vista: el feed-back o retroinformación, que la pueden emplear indistintamente, emisor o receptor.

Si el asunto de las etapas de un proceso de comunicación lo enfocamos como los pasos que hay que dar para *implantar una eficaz política de comunicación* en la empresa podemos resumir lo más importante de la siguiente forma:

- Vamos a superar experiencias pasadas en las que la dirección se ha preocupado de la comunicación cuando ha coincidido con algún problema grave (accidentes, absentismo elevado, conflicto laboral, etc.).
- Tomamos la iniciativa desde la dirección y nos planteamos unos objetivos claros y alcanzables, comprometemos y formamos en técnicas de comunicación a los mandos, establecemos los pasos de implantación y aportamos los medios.
- Es posible que encontremos resistencia porque supone una modificación en las conductas o porque el personal cree que hay una intención oculta en estos planes.
- Hay que saber quién es el responsable, en cada nivel, de la gestión de la comunicación.
- En el plan debe estar muy claro sobre qué se va a informar.
- También debe quedar claro cómo se va a informar (si de forma clara, sencilla, franca; si oportunamente, cuando se producen los hechos o cuando pase un tiempo prudencial; si se potencia la información cara a cara o si se usa la forma escrita; si durante cualquier momento de

la jornada de trabajo o en un tiempo fijo; si en el propio lugar del trabajo o en un sitio ajeno al mismo.

- Quién será el máximo responsable del desarrollo y control de la política de comunicación: si se crea un departamento o si se le atribuyen la tarea o cualquiera de los ya existentes. Si se nombra un jefe de comunicación interna éste debe saber que tiene como misión: definir y supervisar la política y los planes de comunicación interna para proporcionar a la plantilla de la empresa la adecuada información, en sus diferentes niveles, y comunicar a todos los estamentos la cultura corporativa y las directrices de la compañía.

6.- LA COMUNICACIÓN INFORMAL

Es la comunicación que existe en una empresa sin que se haya establecido formalmente ni pretendido algún objetivo. Surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista algún canal formal para ello. La comunicación informal está constituida por un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias, formas de pensar similares, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan.

Contenido: son temas de relaciones sociales, cuestiones ajenas al trabajo o, en cambio, asuntos de cooperación amistosa en el trabajo. Diversos estudios realizados nos demuestran que, en situaciones normales de trabajo, más de las tres cuartas partes de la comunicación informal es precisa pero incompleta, por lo que puede provocar malas interpretaciones y convertirse en rumor. El rumor es la parte más dañina de la comunicación informal ya que por lo común es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que lo transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original o creando una versión que nada tiene que ver con los hechos ocurridos. Las causas de la comunicación informal son:

- Existencia de nerviosismo e inseguridad ante una situación nueva.
- Falta de información. Las personas tendemos a completar los vacíos comunicativos para dar sentido a los mensajes.
- Cuando existe un interés personal o emocional con respecto a una situación dada.
- Cuando se han producido informaciones o sucesos recientes que despiertan el interés y afectan a los trabajadores. Este tipo de comunicación es el más rápido.
- Por necesidad de estar en contacto con el resto de los miembros del grupo.

- La necesidad que tiene la gente de una comunicación plena, que por encima de lo formal, sea espontánea, sin restricciones, que incluya sentimientos y opiniones, que satisfaga a los que participan en ella.

El riesgo que existe en torno a esa comunicación, además del rumor, es que haya imposibilidad de controlar, que provoque malestar laboral muchas veces infundado, que se desvirtúe la capacidad de influencia de las órdenes y de la autoridad jerárquica. Para superar este riesgo conviene potenciar la comunicación oficial de manera directa, clara y oportuna.

También, hay que estar al tanto de la comunicación horizontal para saber qué es lo que le inquieta al personal, cuáles son los vacíos de comunicación, cómo se puede rectificar o mejorar los canales de comunicación.

Todo lo positivo de la comunicación informal habrá que potenciarlo porque en los ambientes laborales de excelente productividad la comunicación entre las personas es abundante. No es posible satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados mediante la difusión de comunicados y la promulgación de normas y reglamentos. "Hay que aprender a confiar en las redes de comunicación informal a fin de respaldar ese ambiente vital en donde los empleados se sienten a gusto" (Hickman. *El directivo excelente*).

7.- DIFICULTADES Y BARRERAS COMUNICATIVAS

En toda comunicación podemos encontrar, poner o tener ciertas dificultades u obstáculos que llamamos barreras. El análisis de las mismas es importante para tratar de superarlas y lograr que la comunicación sea lo más eficaz posible. Hay las siguientes barreras:

- a.) Barreras del entorno: el ruido y las condiciones ambientales como incomodidad, falta de espacio, exceso de frío o de calor; interrupciones como llamadas telefónicas, visitas, consultas, etc.
El lugar donde se produce la comunicación no suele ser, a veces, el más indicado para asuntos de cierto interés. No es posible tomar notas, hay que dar respuestas rápidas, no es fácil concentrarse, todo porque la comunicación se está produciendo en un pasillo muy concurrido, por ejemplo.
- b.) Barreras debidas al emisor:
 - El mensaje es muy nuevo y el emisor apenas lo conoce.
 - El mensaje es tan repetitivo que ya no le motiva.

- No tiene habilidades para comunicar.
- Falta de empatía. La empatía es el fenómeno por el cual nos ponemos en el lugar de los demás para poder entender correctamente lo que dicen y hacen y el porqué.

c.) Barreras debidas al receptor:

- Los estereotipos: son esquemas mentales, normalmente recibidos del entorno social, por los que atribuimos de manera no crítica a una persona todas las supuestas características del grupo donde le hemos *etiquetado*. Debido a los estereotipos el receptor interpreta los mensajes de acuerdo con unos criterios previos que se aplican por igual a todas las personas incluidas en ese cliché determinado.
- El efecto halo: es un fenómeno según el cual las personas tienden a juzgar un rasgo específico o hecho concreto de una persona en función de una impresión general favorable o desfavorable.
- La proyección: es la acción de atribuir a otras personas los propios gustos, preferencias, valores, frustraciones u otros rasgos de nuestra personalidad. Cuando nos proyectamos en una persona tendemos a pensar que ella entenderá de la misma manera que nosotros las cuestiones que tratamos.
- Defensa psicológica: es la defensa que creamos cada vez que pasa algo que va en contra de nuestras expectativas. Estas defensas bloquean al mismo tiempo la recepción y comprensión del mensaje cuyo contenido esté en conflicto con nuestro sistema conceptual, así como la adquisición de nuevos conocimientos. Por regla general el individuo se esfuerza y lucha por actuar y vivir de acuerdo con sus conocimientos, opiniones, creencias, convicciones, etc. Lo contrario es la disonancia, un estado de incomodidad, de desequilibrio o de tensión, producida por una falta de adecuación entre el comportamiento y el sistema conceptual, es decir, cuando lo que hacemos está en contra de lo que pensamos. Ese estado de tensión hay que reducirlo empleando ciertas estrategias. La racionalización es una de ellas y consiste en la búsqueda de motivos que justifiquen una actuación concreta. La reducción es otra estrategia que solemos utilizar y lo hacemos negando la veracidad u olvidando un suceso, restándole importancia o evitando la información que lo confirme.
- Tendencia a evaluar: muchos expertos opinan que ésta es la principal barrera a la comunicación. Es la tendencia a juzgar, aprobar o desaprobar lo que dice el interlocutor. Basándonos en prejuicios o experiencias pasadas descalificamos al emisor y no hacemos caso al mensaje y si el emisor es un mal comunicador encontramos la prueba para confirmar una vez más dicha tendencia. La tendencia a hacer juicios es común en casi todos los intercambios de lenguaje,

pero es mucho mayor en las situaciones en las que se mezclan profundamente sentimientos y emociones.

- La forma correcta de abordar el problema sería practicando la escucha activa. Esto supone contemplar la situación y la idea expresada por la otra persona desde su propio punto de vista (empatía). Hay dos actos de comunicación donde se puede practicar la superación de esta tendencia para llegar a ser un gran receptor: una reunión y una presentación en público. No olvidemos que para llegar a ser un buen comunicador hay que ser primero un buen receptor, caracterizado por su capacidad de escucha.
- Inferencias: inferir es deducir una cosa de otra, es decir, añadir, completar una información corta que hemos recibido, en un intento de darle forma. La interpretación resultante, generalmente, suele ser distinta de lo que nos han intentado transmitir. Por pretender darle forma al mensaje nos inventamos los detalles que faltan basándonos en el *yo creía, me imaginaba, lo suponía*. La forma de superar esta dificultad es formulando preguntas. Hay que preguntar (preguntas abiertas o cerradas) para completar la información que nos llega.
- Falta o deficiencia de retroinformación: no basta con preguntar al receptor si ha comprendido el mensaje ya que la respuesta suele ser afirmativa. Si pregunto al auditorio si está claro lo que he dicho hasta ahora, con gestos o con palabras me responderá que sí. Esto ocurre por dos motivos:
 - ✓ Por creer sinceramente que ha entendido el mensaje.
 - ✓ Porque le cuesta confesar que no entendió y teme hacer el ridículo frente al emisor.

En ese caso el emisor debe emplear las estrategias adecuadas para provocar la suficiente retroinformación durante el proceso de comunicación.

Finalmente, el comunicador profesional hace todo lo posible para que desaparezcan las barreras relacionadas con el entorno y con el receptor.

En cuanto al entorno, con la adecuada preparación logra inspeccionar el local y corregir sus posibles deficiencias. En cuanto al receptor: ha meditado sobre el tipo de auditorio o interlocutor para adaptar el lenguaje, para preparar los mejores medios y materiales (como diapositivas, transparencias, paneles, papelógrafos, Power Point, etc.). Durante el acto de comunicación maneja adecuadamente el tono de la voz, maneja eficazmente los medios y, sobre todo, provoca, con su exquisita capacidad de persuasión, una constante retroinformación de

su interlocutor. La existencia de abundante retroinformación en el receptor es síntoma de que la comunicación está resultando perfecta.

8.- REDES DE COMUNICACIÓN

Las organizaciones tienen establecidos unos caminos por donde han de pasar los mensajes, la comunicación formal. Esos caminos son llamados redes de comunicación y su objetivo es facilitar de manera rápida y coordinada la información para toda la empresa. El esquema básico de esas redes es el de comunicación ascendente, descendente y horizontal, que vimos cuando hablábamos de tipos de comunicación. En esos caminos pueden existir factores que faciliten o entorpezcan la comunicación, por ejemplo:

- La estructura del grupo.
- El status que ocupan las personas que comunican.
- La sobrecarga de información.
- La política de comunicación.
- El clima laboral.
- Los estilos de dirección.

Debido a la influencia de estos factores aparecerán, posiblemente, acciones de comunicación motivadoras y participativas o, en cambio, conflictos, defensa de intereses muy personales y luchas por el poder.

Por otra parte, para que la comunicación descendente provoque su aceptación debe basarse en estas condiciones:

- Aceptación de la legitimidad de la persona que envía el mensaje.
- Competencia percibida de esa persona en relación con el tema que está transmitiendo.
- Competencia de la persona que comunica como líder.
- Credibilidad del mensaje recibido.
- Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de transmitir.
- Poder de la persona para imponer sanciones y recompensas al receptor, ya sea directa o indirectamente.

En cambio, para facilitar la comunicación ascendente hay que:

- Realizar y fomentar reuniones formales pero participativas.
- Mantener una política de puertas abiertas.
- Recibir y hacer caso a las cartas, dentro de un programa de preguntas y sugerencias.

- Realizar encuestas sobre la actitud y el clima laboral.

Uno de los aspectos que caracterizan a las empresas de nuestro tiempo es la sobrecarga de información. Cuando la información que ha de transmitir una persona en un determinado tiempo es mayor que su capacidad de transmisión se produce una situación de sobrecarga. Esa sobrecarga produce: omisiones, escape de la tarea habitual, errores o distorsiones. Ejemplos concretos de los errores o distorsiones ocasionados en el proceso de comunicación:

- *La condensación*: se produce una reducción del mensaje y una pérdida de información más o menos relevante.
- *La acentuación*: se exageran ciertas características del mensaje o se reducen otras.

Un síntoma claro del mantenimiento fluido de la comunicación es el respeto a la estructura jerárquica a la hora de comunicar. Así, cada director debe informar a sus jefes de sección, cada jefe de sección a sus colaboradores/encargados y cada encargado al personal de su ámbito de influencia o de coordinación.

Por otra parte, si los problemas que debe resolver el superior jerárquico le llegan a través de los comités de empresa, es síntoma de una insuficiencia profesional del mando intermedio.

La dirección ha de mantener y respaldar al mando intermedio y evitar conceder al comité de empresa lo que se ha negado al mando intermedio. El respeto a las vías jerárquicas en las comunicaciones no va en contra de la organización descentralizada de la empresa. Si hay una organización descentralizada y más horizontal la red de comunicaciones será fiel reflejo de ese tipo de organización.

Finalmente, para que la política de comunicación se mantenga viva la dirección no debe perder de vista el objetivo de mantener una corriente regular y exacta de información formal en los dos sentidos.

Es posible que en un primer momento no podamos conseguir más que la primera parte del objetivo: la información descendente. Eso es algo con lo que debemos contar para prevenirlo y no desanimarnos. Una vez que los empleados se convencen de que una y otra vez se les informa de manera natural, clara y a tiempo, se producirá la respuesta también de manera espontánea: la comunicación ascendente positiva y de participación.

9.- EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN

Los empresarios formados para los nuevos desafíos saben que ya no se puede tener al personal al margen de la información que maneja la empresa. Incluso las legislaciones laborales establecen los campos y grados de información a los que tienen derecho los trabajadores o sus representantes. Hoy la información circula con cierta diafanidad en las empresas competitivas y excelentes. Los empleados conocen los objetivos de la corporación y, en muchos casos, se identifican con ellos, conocen los avances en la productividad, saben los motivos y los índices de accidentalidad. La información buena les ayuda a sentirse más seguros en sus puestos de trabajo y más motivados.

Está de sobra reconocido que una política de limitación de información provoca:

- Frustración del personal.
- Desconfianza.
- Circulan rumores.

En cambio, una política de circulación fluida de la información permite que:

- Cada persona entienda mejor su posición en la empresa y sepa la contribución que está haciendo a ella.
- Acepte las decisiones de los superiores más fácilmente.
- Sea más difícil que circulen rumores.
- No se produzca desconfianza ante los altos niveles.
- Se favorezca la identificación del empleado con su empresa.

Entonces, ¿no hay que controlar la circulación de la información? Sí hay que controlar, lo mismo que se controla cualquier plan o proyecto que se implanta en la empresa. Esta labor le corresponde al jefe del departamento de comunicación interna o a la persona asignada para este cometido. Los sistemas de información pueden fallar y provocar problemas en cualquier momento. El control oportuno ayudará a que se solucionen las dificultades y que todo vaya nuevamente por su cauce o que se mejoren las vías o las formas de comunicar. El responsable debe recibir una retroinformación de cada uno de los niveles jerárquicos: de los trabajadores, de los mandos o de los jefes de departamento. Lo tiene que hacer mediante un conocimiento cabal de los problemas que le llegan, empleando entrevistas, cuestionarios o estudio de los soportes (sobre todo documentos) en los que aparece la información. Si la comunicación es oral y masiva, tendrá que asistir con frecuencia a las reuniones, presentaciones en público, conferencias o seminarios de formación.

Puede ser que necesite ayuda o asesoramiento externo, sobre todo para verificar:

- La eficacia de la comunicación en los diferentes niveles.
- Detectar las dificultades concretas que se pueden percibir en la etapa de implantación.
- El impacto que produce el sistema en los empleados.
- Las sugerencias de mejora facilitadas por los empleados.
- La resolución de conflictos.
- Los problemas surgidos como consecuencia de la falta de conocimientos del emisor o la falta de adecuación del mensaje al contexto de la empresa.
- La eficacia de los contenidos y del diseño de los boletines informativos internos.

El control debe extenderse también hasta la comunicación que circula a través de los recursos más recientes como la telefonía móvil, los documentos en soporte de vídeo, el correo electrónico o internet.

Hay que valorar también la eficacia de la labor del responsable de comunicación con los medios externos. En la introducción dijimos que muchas empresas de turismo, por poner un ejemplo, descuidaban este ámbito. Lo que hay que comunicar a los medios, para su posible publicación gratuita son las novedades que constituyan verdaderas noticias para el entorno de la empresa, para los destinatarios. Pero ¿qué ocurre con las malas noticias?, ¿hay que ocultarlas todo lo que se pueda? La historia empresarial está salpicada de ejemplos en los que se ocultó o disfrazó la información y ejemplos que, a pesar de la crisis o las dificultades, se supo gestionar muy bien la comunicación y la imagen, en lugar de quedar deteriorada, salió reforzada. A raíz de la crisis vivida por la marca de bebidas Coca Cola (junio de 1999) los expertos en comunicación en tiempos de crisis se esforzaron por recordarnos lo que hay que hacer en esos casos. Presentamos las diez reglas de oro para hacer frente a una crisis, publicadas por la revista Actualidad Económica:

1. No improvisar, contar con un plan predeterminado.
2. Poner en marcha los mecanismos logísticos previstos.
3. Crear un gabinete de crisis formado por expertos.
4. Analizar los riesgos para la compañía, para los clientes y para la población.
5. Admitir los hechos. Mentir es el mayor riesgo.
6. Colaborar con las autoridades y asociaciones de consumidores.
7. Explicar el origen y las causas del problema, pero dosificar la información.

8. Nombrar portavoces adecuados.
9. Proporcionar soluciones.
10. Reparar los daños.

Así evitamos riesgos de perder el control, de estallar ante la presión exterior y de tener que hacer rectificaciones posteriores.

Anotación final: aunque este punto del temario se enuncia como “el control de la información” hoy se tiende a hablar más de gestión que de control de la información y ocupa una parte muy importante de lo que en nuestros días se llama *gestión del conocimiento*.

10.- CONCLUSIONES

Hay que reconocer que el tema de la comunicación en la empresa es muy amplio y que puede ser abordado desde puntos muy diversos. Pero también hay que reconocer, así afirman los expertos, que la comunicación es un campo que debe ser explotado aún más. La lucha de las empresas por la excelencia, en el siglo XXI, se caracterizará por avanzar en el tema de la comunicación interna y externa.

En España, precisamente, este ámbito queda mucho por desarrollar no sólo en las grandes empresas sino sobre todo en las pequeñas y medianas. Todo cuanto se haga por comunicar bien a la gente nunca será suficiente. La comunicación pobre o inadecuada es una de las razones por las que fracasan los esfuerzos y las buenas intenciones. ¡Cuántos fallos se cometen en el trabajo debido a una deficiente o inadecuada comunicación! Los expertos en la estrategia de *gestión del cambio* dicen que hay seis puntos de la comunicación que ayudan a lograr el éxito: ser simple, utilizar metáforas y ejemplos, repetir hasta la saciedad, predicar con el ejemplo (así se demuestra cómo hay que hacer), medir los logros y saber escuchar para ser escuchado.

11.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Varios números de los periódicos El País y ABC, sección Negocios.
- Revistas “Sector Ejecutivo”.
- Documentos de los cursos de formación de la Asociación Industrial de Navarra – Sección Comunicación.
- BALLANO, Fernando: “Relaciones en el entorno de trabajo”. Editex. Madrid.

- “Gestión de recursos humanos” para PYME-INEM de Andalucía, documento.
- HICKMAN, Silva: “El directivo excelente”. Ed. Grijalbo. Barcelona.
- DOMÍNGUEZ FERNÁNDEZ y otros: “El sistema relacional...”. Documento de los cursos de formación para la función directiva del Ministerio de Educación.
- Algunos números de la revista Actualidad Económica.
- RICE, Craig: “Cómo hacer marketing sin recursos”. Ed. Granica. Barcelona.
- PETERS, Tom: “En busca del boom”. Ed. Deusto. Bilbao.
- CAMPO VIDAL, Manuel: “¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?” Ed. Plaza Janés. Barcelona.

Email: informacion@preparadoresdeoposiciones.com • Web: <http://www.preparadoresdeoposiciones.com>

NOTAS