

TEMA 48

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA. NIVEL, 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.

0. INTRODUCCIÓN

1. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

2. NIVEL, TIPOS Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

3. ETAPAS DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN

4. LA COMUNICACIÓN INFORMAL

5. DIFICULTADES Y BARRERAS COMUNICATIVAS

6. REDES DE COMUNICACIÓN

7. EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN

0. INTRODUCCIÓN

Indiscutiblemente, el objetivo de todo proceso de comunicación, es transmitir algo. Para ello, lo más importante es que el receptor perciba aquello que el emisor desea comunicar.

Así, el receptor, en cierta manera, condiciona al emisor en la forma y estilo del mensaje y, también, en los medios utilizados para su ejecución.

Por otra parte, el mensaje, independientemente de, a quién vaya dirigido, también está, estrechamente relacionado con las características del medio usado para su transmisión (existen muy diversos medios para transmitir un mensaje: orales, escritos, y, dentro de estos existen muchos otros como: mensajes orales, las conversaciones, las cartas, los folletos, los impresos, el teléfono, el telefax, el telex, los telegramas, los cablegramas, etc., ...).

El uso del mensaje y medio adecuado, tampoco garantiza que el mensaje llegue perfectamente a su destinatario, ya que en el medio puede existir lo que se llama "ruido" (música alta, etc., ...) o cualquier otro problema técnico, etc., ..., que haga que el mensaje, o no llegue, o, llegue sólo en parte a su destinatario o, bien, llegue erróneamente.

Este proceso de comunicación, en general, lo podemos transportar al proceso de comunicación de la empresa tanto entre sus elementos como con el entorno.

1. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

El concepto de comunicación, a lo largo de la historia, ha sido definido, por diferentes personas, de muy diversas formas.

Así, se entiende por comunicación la transferencia o, transmisión, de información de un emisor a un receptor, de tal manera que, éste la comprenda, o sea entienda lo que le quieren transmitir; también se entiende por comunicación, el proceso mediante el cual las personas comparten significados, transmitiendo mensajes simbólicos.

Lograr que una comunicación sea eficaz, es importante para los directivos y administradores de la empresa por varias razones, entre las que cabe destacar, de una parte, que la comunicación es el proceso que les permite efectuar las tareas o roles de su cargo y, de otra parte, el hecho de que los directivos dedican una parte muy sustancial de su tiempo a la comunicación oral y escrita, como demuestran numerosos estudios realizados.

La eficacia de la comunicación es, también, importante para la organización o empresa en su conjunto. La comunicación es el mecanismo que enlaza entre ellas a las personas pertenecientes a la organización, con el objeto de lograr propósitos comunes. La propia estructura organizativa

es, en su esencia, un complejo diseño de redes de comunicación (relación) dentro de un grupo humano, cuanto mayor deba ser la interdependencia de los elementos de una organización, mayor será la necesidad de coordinación y, ello, únicamente puede lograrse a través de la comunicación, que proporciona a los miembros integrantes de aquella información fundamental para sus actuaciones, así como aliento y motivación para realizar sus cometidos.

La comunicación, también, relaciona a la empresa con el mundo exterior y es uno de los cauces de interacción entre el sistema abierto con el medio. En este sentido, la promoción comercial, la publicidad y las relaciones públicas de la empresa con el resto del mundo en general, son expresiones de la comunicación empresa-medio.

2. NIVELES, TIPOS Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

El estudio y, posterior análisis del fenómeno de la comunicación en sí, acostumbra a desarrollarse a dos niveles:

- nivel personal, y,
- nivel organizacional.

La responsabilidad de la comunicación en la empresa está, principalmente, a cargo de la dirección, pero también, de algún modo, compete a todo el personal de la empresa. que se halla involucrado en esta actividad, puesto que la comunicación es un proceso en dos sentidos, desde la dirección hacia el personal y viceversa, del personal a la dirección. La comunicación puede darse en sentido bilateral o unilateral, según exista o no retroalimentación. La comunicación unilateral es más rápida y refuerza la autoridad del remitente pareciendo, además, más ordenada. La comunicación bilateral es más exacta y proporciona confianza al receptor.

Anteriormente, se ha tratado el proceso de la comunicación, y, cuanto se ha dicho, es válido para describir este fenómeno en la comunicación a nivel organizacional.

El flujo de las comunicaciones en las organizaciones se presenta en diversas direcciones:

- descendente,
- ascendente, y,
- cruzada.

a) La comunicación descendente:

Es la que fluye desde los escalones superiores de la jerarquía organizativa, hacia los inferiores, es decir, fluye desde los jefes

o empresarios hasta los subordinados. Este tipo de comunicación se da, en todas las clases de organizaciones, pero es, especialmente, ostensible y prima sobre las demás, en las de carácter autoritario. Concierne, generalmente, a la dirección y al control del desempeño, por lo que consiste en instrucciones para el desarrollo del trabajo, especificaciones sobre las tareas, sus resultados, procedimientos y relaciones, políticas y prácticas de la empresa, reglas, metas y objetivos, etc., ..., así como retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados.

La comunicación descendente corre el peligro de distorsionarse a medida que se aleja del emisor original y cuanto más larga sea la cadena de mando, o sea, cuantas más personas haya entre medias. Por ello, consume además, excesivo tiempo.

Los medios empleados para la difusión de la comunicación descendente son:

- periódicos murales, boletines, circulares, etc.
- altavoces,
- manuales de recepción del trabajador,
- secciones de consultas, y,
- reuniones.

b) **La comunicación ascendente:**

Es la que fluye de los subordinados hacia sus superiores, subiendo por la cadena de mando. El desarrollo eficaz de este tipo de comunicación, requiere un ambiente distendido, abierto, en el que los subordinados se sientan lo suficientemente libres para comunicarse, aunque en la práctica, lamentablemente, no siempre se dan estas condiciones, con frecuencia se obstaculiza por el ultraje ejercido, sobre la información, en algún nivel de la cadena de mando, o bien por falta de confianza o temor, porque se piense que los superiores no desean ser informados, porque se teme el transmitir malas noticias al superior, etc. Se utiliza para enviar información relativa a costes, rendimientos, nuevos programas, resultados sobre ventas, etc., ...

Las fuentes de información ascendentes están formadas por:

- informes técnicos,

- reclamaciones,
- encuestas de opinión,
- buzones de sugerencias, y,
- reuniones de trabajo.

c) **La comunicación cruzada:**

La comunicación cruzada, es la que incluye el flujo de información en sentido horizontal, entre el personal de similar nivel, dentro de la estructura organizativa, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles, sin relación de dependencia lineal. Este tipo de comunicación que, corrientemente, es oral, proporciona información para coordinar actuaciones y para resolver problemas. Para que resulte positiva la comunicación cruzada es preciso que se realice, solamente, cuando sea necesaria, así como que los subordinados no se comprometan más allá de sus atribuciones reales y, que se mantenga informados a los superiores para que éstos no sientan su autoridad menoscabada e ignorada, y pueda repercutir en la empresa.

Como en este tipo de comunicación no hay que dar ni recibir ódenes, no se suele presentar ningún tipo de problemas de relación entre los empresarios y los subordinados. El único problema conflictivo, que puede llegar a presentarse, es el originado en las reuniones de trabajo, cuando existan celos o rencillas entre las distintas personas del grupo. El coordinador, en este caso, ha de tener la habilidad necesaria para determinar la motivación que convierta al individuo reservado y receloso, en un miembro colaborador de la empresa. Las reuniones pueden tener diferentes fines: conseguir distintos acuerdos, resolver cualquier tipo de problemas, cambiar una actitud y, por último, las que tratan simplemente de informar. En base a ello, podemos distinguir dos clases de reuniones de grupo:

- informativas (sirven para dar o recibir información), y,
- deliberativas (como órgano de estructura puede, planear, preparar y tomar decisiones).

En la práctica, para obtener un efecto eficaz de estas reuniones, hay que seguir, un lógico e inevitablemente un tanto complicado, proceso, en el que se distinguen diferentes situaciones: una es, la preparación de datos, luego, la ambientación, continua, la toma en

cosideración de las opiniones, sigue, la selección de soluciones a dichos problemas y, por último, el resumen.

Medios de Transmisión de Información Utilizados en la Empresa

Dentro de la información oral, los principales medios son:

- El teléfono: es el medio más importante, más común, y del que se hace el uso más intenso en las empresas. Por supuesto, no todo son ventajas existen también varios inconvenientes, entre ellos está que interrumpe, con mucha frecuencia, el trabajo y obliga, al trabajador, a concentrarse de nuevo para poder seguir lo que se estaba haciendo. Estas interrupciones originan muchos errores y dan lugar a bajos rendimientos en puestos de mando.
- Máquinas grabadoras y reproductoras: estas máquinas permiten hacer grabaciones tanto de sonido como de imagen y, luego, reproducirlas después en los lugares y momentos deseados. Los magnetófonos, dictáfonos, contestadores automáticos, etc., ..., serían ejemplos de estos medios.
- Impresos: dentro de la información escrita, el medio más generalizado y usual es el impreso. El impreso se puede definir como todo papel que contiene información, textos y epígrafes, impresos o en blanco, para ser llenados posteriormente, según las necesidades de cada una de las empresas.

Se pueden distinguir dos grandes familias de documentos:

- a) los documentos de archivo, registro o final , como, por ejemplo: las fichas de clientes, las fichas de proveedores, los datos bancarios, etc., ...
- b) los documentos de transmisión de información, para formularios de pedidos, facturas, albaranes, notas de cargo, abonos, etc., ...

La cualidad esencial de todo documento, es la de conservar la información original, que expresa sin deformarla, permitiendo encontrarla de nuevo intacta sea cual sea el cambio de lugar en el tiempo o en el espacio.

Esta es la cualidad que permite la preparación y la coordinación de las operaciones posteriores, que, más adelante, deben derivarse del documento en cuestión.

Comunicaciones exteriores

La comunicación exterior, es el proceso de comunicación de la empresa con sus mercados. Presenta diversas peculiaridades con respecto al esquema de comunicación, en general, debido, sobre todo, a las distintas y variadas características, de los elementos que la forman.

Por una parte está, un receptor colectivo e incluso, en muchos casos masivo y, por supuesto, no homogéneo.

Y, por otra parte, un emisor, que es una organización con unos fines muy concretos (y que suponen los objetivos de su política de comunicación):

- informar de que el producto está en el mercado,
- persuadir, a los potenciales consumidores, de su compra, o, bien,
- recordarles, en caso de que ya nos conozcan, de que seguimos cerca de ellos.

Para perseguir estos objetivos, la empresa usa tradicionalmente estos medios:

- la publicidad,
- la promoción de ventas,
- el equipo de ventas, y,
- las relaciones públicas.

3. ETAPAS DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN

Para acercarnos al proceso de comunicación, es mejor, primero, aclarar este proceso en términos generales. De esta forma, podemos definir el proceso de comunicación como:

- * "la transmisión de un mensaje de una persona o entidad a otra, a través de un determinado medio".

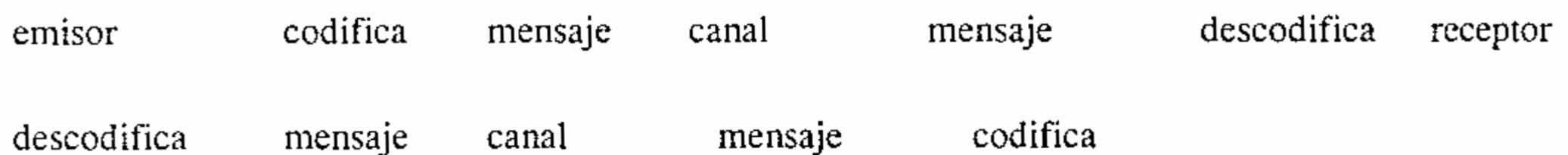
Como se desprende de esta definición, son varios los elementos que entran en juego en todo proceso de comunicación:

- emisor,

- mensaje,
- medio, y,
- receptor.

La comunicación, tal y como hemos comentado con anterioridad, es un proceso que funciona en ambos sentidos, tanto desde los directivos o jefes hacia los subordinados o trabajadores, como viceversa. Sus diversas etapas pueden quedar reflejadas tal y como figura en el siguiente esquema, que funciona en ambos sentidos (esquema 3.):

Esquema 3.



A continuación vamos a exponer un listado de los elementos fundamentales que integran el proceso de comunicación, y, son los siguientes:

- a) El emisor o remitente: se refiere, fundamentalmente, a la persona que tiene la necesidad o el deseo de transmitir una información a otra u otras personas.
- b) La codificación: es el elemento de la comunicación que consiste en la traducción, a un lenguaje compartido entre el emisor y el receptor, (la codificación ayuda a traducir un conjunto de símbolos o gestos), de la información que se desea transmitir de uno a otro, ésto es lo que permite la comunicación.
- c) El mensaje: es la información en sí, es la forma material, en que el remitente codifica y remite la información (puede ser tanto la voz, como la escritura, como los gestos, etc., ...), que constituye el mensaje, es la forma que, por un lado, ha de poder ser captada, por los sentidos del receptor, y, por otro lado y al mismo tiempo, ha de ser entendida por él mismo.
- d) El canal: se refiere al medio de transmisión elegido para la transmisión (puede ser tanto el aire, como el papel, como el correo, como la línea telefónica, etc., ...), y, es un elemento que es en casi todas las ocasiones inseparable del propio mensaje, ya que, para lograr una comunicación eficaz y eficiente, el canal debe ser el apropiado para remitir el mensaje, pero también, el apropiado

para el receptor seleccionado (por ejemplo, sin papel, no se puede escribir, etc., ...).

- e) La decodificación: consiste en el proceso a través del cual, el receptor interpreta el contenido del mensaje y lo convierte en información significativa para él.
- f) El receptor: se refiere a la persona cuyos sentidos perciben la totalidad del mensaje. Pueden existir, al mismo tiempo, uno o varios receptores o ninguno, en cuyo caso, evidentemente, existe el mensaje pero no hay comunicación.
- g) El ruido: es cualquier factor que perturba o limita el proceso de comunicación. Pueden aparecer ruidos en cualquier etapa, en cualquier momento, dentro del proceso de comunicación, aunque, suele ser en el proceso decodificación y codificación, donde se presentan, más corrientemente.
- h) La retroalimentación: es, en este caso, una reversión del proceso de comunicación descrito, que expresa la reacción a la comunicación por parte del receptor. La retroalimentación es opcional, puede producirse o no, pero también puede presentar distintos grados o intensidades, desde una retroalimentación mínima hasta una compuesta. En cualquier caso, cuanto mayor sea la retroalimentación, más eficaz y útil será la comunicación.

4. LA COMUNICACIÓN INFORMAL

Los medios de comunicación pueden ser, fundamentalmente de tres tipos:

- orales,
- escritos, y,
- no verbales.

Cada uno de estos medios de comunicación tienen, tanto sus ventajas como sus inconvenientes. Por lo que, la selección del medio más apropiado deberá tener en cuenta, tanto las circunstancias, como las características que, en cada caso, se le presentan al comunicador, como la audiencia y el mensaje, que se ha de transmitir, etc., ...

La Comunicación Escrita

Este tipo de comunicación, tiene la ventaja de su permanencia, lo que permite, tanto al emisor como al receptor, proveer registros, referencias y defensas legales, por lo que promueve la uniformidad y, al mismo tiempo, facilita la reducción de costes de comunicación. Asimismo, lo que permanece escrito, posee un carácter de veracidad superior al oral, carácter al cual es sensible la mayoría de la población. Sin embargo, tiene al mismo tiempo, ciertas desventajas, como son la dificultad de expresarse con precisión, la propensión a la burocratización y el no proporcionar retroalimentación inmediata.

La Comunicación Oral

Es la forma más utilizada por todos, y puede asumir muy diversas modalidades, como pueden ser: la entrevista "cara a cara" (el emisor frente al receptor), la conferencia ante un auditorio, la conversación telefónica, etc., ... Sus ventajas más significativas son: su rapidez y el hecho de que proporciona retroinformación inmediata, pudiendo adaptarse, sobre la marcha, a cualquier clase de receptor, mientras que, su inconveniente principal, es que no siempre resulta económica y no deja ningún tipo de constancia.

La Comunicación Informal

Dentro de la comunicación informal se incluyen:

- la comunicación gestual, y,
- la comunicación simbólica.

La primera, o sea, la comunicación gestual, es la que se materializa o expresa a través de expresiones y gestos faciales y corporales, tono y volumen de la voz, esto es lo que acompaña a la comunicación oral "cara a cara", y que se espera que refuerce el mensaje verbal, aunque no siempre ocurre así.

La comunicación gestual es de suma importancia, porque suele ser más espontánea, sincera y significativa que la comunicación escrita u oral.

La comunicación simbólica es la que utiliza elementos de referencia, convencionalmente admitidos y conocidos por el colectivo al que van a dirigirse, como, por ejemplo, las señales de tráfico.

5. DIFICULTADES Y BARRERAS COMUNICATIVAS

La preocupación central, la más importante que subyace a todo el estudio de la comunicación humana, es, principalmente, la de lograr una comunicación lo más efectiva posible. Se ha constatado que, los problemas más importantes dentro de la comunicación humana, revisten una

especial gravedad para el empresario, por su incidencia dentro de todo el proceso de administración de la empresa; estos problemas, pueden presentar barreras y deficiencias muy importantes, en cualquier fase del proceso de comunicación, sea el emisor, el canal o el receptor.

En cuanto al emisor, los principales problemas se dan cuando éste, o sea el emisor, no codifica adecuadamente el mensaje; ésto da lugar a que no sea correctamente expresado y resulte ininteligible, o bien se presta a errores, dando lugar a diversas interpretaciones: hay que tener en cuenta que las palabras no tienen un mismo significado para todos, incluso, una misma palabra tiene diversos significados dependiendo el entorno gramatical en que se sitúe, por lo que una buena comunicación requiere que se compartan los significados simbólicos de las palabras y evitar el uso de lenguajes restringidos y, por tanto, no compartidos (por ejemplo, la utilización de jergas técnicas, etc., ...), asimismo, pueden surgir mensajes no intencionales que se solapan o superponen al mensaje consciente y, finalmente, pueden existir diversas fuentes emisoras en competencia.

En toda transmisión, resultan muy significativos, muy importantes, todos los problemas que se derivan de la presencia de varios intermediarios lo que conlleva que, a través de ellos, circula toda la información. El mensaje pierde toda la precisión que debería tener, en cada uno de los tramos de la transmisión persona a persona, en parte, este fenómeno se asocia a una mala retención de los diversos intermediarios: es corriente, es usual que una persona sólo se retenga entre, un 50% y un 60%, de la información que le han transmitido, este porcentaje aumenta cuando una misma información se recibe a través de varios canales, o sea cuando son varios los mensajeros.

La actitud y el comportamiento del receptor, del que recibe la información, también, puede poner en peligro el buen fin de la comunicación., en este sentido, cabe señalar como problemas más frecuentes, por un lado, la falta de atención y la tendencia que tenemos todos a ignorar lo que no se quiere oír, la y por otro lado, la evaluación prematura de lo que se cree oír, o sea, la tendencia que todos tenemos a oír lo que queremos oír; en este sentido, estamos muchas veces influenciados por la evaluación nuestra, personal, de la fuente de la que proviene dicha información: en muchos casos, se da crédito a cualquier cosa que provenga de determinadas personas, mientras que, los mensajes, cuando provienen de otras personas no se valoran, por muy importantes que sean; la formulación de la propia respuesta, mientras que el emisor, aún está hablando, y la contestación a detalles nimios, más que al contenido del mensaje, son asimismo factores de distorsión, de deformación del mensaje. Asimismo, también en el receptor influyen, tanto su experiencia pasada y su estado de ánimo, así como sus prejuicios y suposiciones implícitas acerca del emisor o del mensaje.

En general, la carencia de retroalimentación, dentro del mensaje, merma la potencialidad, la capacidad informativa, del proceso de comunicación. La retroalimentación asegura el resultado, la efectividad de la comunicación y, al mismo tiempo, proporciona confianza; mientras que, por el contrario, las amenazas, el temor y, en general, la falta de confianza, minan la comunicación. En este sentido, se debe tener en cuenta que, la responsabilidad de la comunicación, es siempre del emisor, que es el elemento iniciador y más activo dentro de todo el proceso.

6. REDES DE COMUNICACIÓN

Si analizamos a un grupo de personas y, especialmente estudiamos cómo se comunican un mensaje entre ellos, veremos que las ideas pueden transmitirse siguiendo un perímetro o bien puede centrarse formando un abanico.

En estos dos casos, un mismo contenido, un mismo mensaje, producirá una relación diferente entre cada enlace o una reacción distinta en las mismas personas, dependiendo de donde venga la información. Así, por ejemplo, si se tienen en cuenta las distancias que hay entre cada persona y las restantes, se obtiene los siguientes resultados:

- 1º Cuando todas las personas se sitúan en círculo, cada una de ellas tiene la misma posición en relación a los otros, existe una misma distancia entre todos ellos.
- 2º En cambio, cuando están situados en línea, sólo, únicamente, el individuo que ocupa el centro dentro de la línea, tiene la misma posición en relación a los otros.
- 3º Por otro lado, cuando están situados formando ángulo, o en forma de estrella, ocurre lo mismo que en el caso anterior, en que sólo el individuo que ocupa el centro dentro de la línea, tiene la misma posición en relación a los otros.

Como colofón, como conclusión y resumen, de los anteriores tres puntos, se puede extraer las siguientes conclusiones:

- Los esquemas más centralizados, o sea, los esquemas en los cuales las personas están situadas en círculo, son los que ofrecen una comunicación más eficaz.
- El individuo que ocupa el centro del grupo, aparte de ser al que se le reconoce el mando del mismo, es el que recibe la comunicación mejor, si es uno de los receptores.
- La fidelidad, la veracidad de la información y los errores, varían según el tipo de esquema que estemos utilizando, del mismo modo varía la satisfacción que produce el trabajo, en consecuencia generalmente, las personas situadas en la periferia no se encuentran tan satisfechas como las situadas en el centro.

En el plano teórico, se han desarrollado diversas y muy variadas investigaciones, tanto sobre las

distintas redes de comunicación en las organizaciones, como sobre sus efectos por un lado sobre la eficacia en la transmisión del mensaje, por otro lado en el desempeño de las tareas y, por último, en la satisfacción de las personas que integran la organización.

Las redes de comunicación, dependiendo, fundamentalmente de su forma, de su estructura, se han clasificado esencialmente en cinco tipos distintos:

- red de estrella,
- red en "Y",
- red en cadena,
- red en círculo, y,
- red total.

Las redes tanto en estrella, como en aspa, como en "Y" y, como en cadena, son total o parcialmente centralizadas, es decir, existe un emisor que es el que ocupa una posición central dentro de la red y es del cual se recibe la información. En cambio, por otro lado, la red en forma de círculo y la red total son descentralizadas, en tanto que las tareas fuesen sencillas, repetitivas, estructuradas (sistema burocrático). En cambio, las redes descentralizadas resultaron más aptas para el tratamiento de tareas complejas o no estructuradas, donde se requieren grandes dosis de coordinación a través de la adaptación mutua (sistemas adocráticos).

7. CONTROL DE LA INFORMACIÓN

El logro, la consecución de una buena, de una correcta comunicación exige, a todos los implicados, que se tengan en cuenta unas serie de sencillas orientaciones, basadas, sobre todo, en el control de la información, y que ayudan, a todos los que toman parte, a superar las barreras y deficiencias, de las que se ha hablado en los epígrafes anteriores:

- Emplear sobre todo la comunicación directa; la comunicación cara a cara, es la que proporciona mayor confianza, tanto al emisor como al receptor y, además, permite el feedback.
- Ser sensible al mundo del receptor; hay que ponerse en su lugar, mostrando simpatía, siendo paciente y respetuoso, para que no existan problemas.
- Utilizar un lenguaje sencillo y directo; hace falta que los significados simbólicos del mensaje sean compartidos tanto por el hablante como por el oyente.
- Emplear una cantidad correcta de redundancia (repetición); aclarar

y repetir lo que haga falta para que el mensaje sea entendido, en su totalidad por el receptor.

- Evitar las actitudes y comportamientos negativos para el proceso de comunicación; evitar todo lo que conlleve una actitud de incomprendión, un comportamiento incorrecto.
- Usar el mecanismo de retroalimentación, haciendo preguntas, pidiendo confirmación, etc., ...; no hay que preocuparse en ser repetitivo y preguntar demasiado.

Además de las técnicas de control de la información para mejorar la comunicación, ennumeradas en todos los puntos anteriores, existen otros muy diversos procedimientos, que se basan, en lo que podría denominarse "auditorio de la comunicación", y que, también, permiten mejorar este proceso comunicativo y, al mismo tiempo, su efectividad. La "auditoría de la comunicación", consiste en una revisión lo más crítica posible, de las políticas, redes, procedimientos, canales, lenguajes, etc., ... en relación con cada una de las actividades de comunicación. Su propósito es primordialmente preventivo, intenta evitar, como sea, todos los inconvenientes que pudieran surgir, más que destinado a resolver todos estos problemas, todos estos inconvenientes.

Para que cualquier comunicación sea lo más efectiva posible, según "la auditoría de la comunicación", es preciso que:

- a) La comunicación ha de ser activa, para que dé lugar a que, todo el mundo, se interese, cada vez más, por ella. Por otro lado, si ésta fuera meramente pasiva, se enterarían de ella únicamente, los que están implicados en la misma y, como ya sabemos, la empresa es de todos y para todos.
- b) En toda comunicación hay que seguir la política de "puertas abiertas", procurando, así, no ocultar información a nadie, esto es, basándonos sobre todo en que si todo es claro y transparente, si cualquier persona puede observar como trabaja el personal, existirá confianza entre todos y todo se hará mejor.
- c) La comunicación ha de ir bien dirigida, se debe remitir correctamente, para que llegue directamente a su destino. Ha de establecerse una unión, muy especial, entre la persona que da y la que recibe la información, (concepto de tubería), de manera que, el receptor la reciba conforme se le envía y la entienda.
- d) La comunicación se ha de efectuar empleando el mismo lenguaje por ambas partes; así, por ejemplo, si este párrafo estuviese

escrito en francés, exclusivamente lo entenderían los que supiesen esa lengua, por muy literariamente que estuviesen expuestas las ideas y, si estamos en España, ciertamente no serían muchos, por lo tanto, aquí lo lógico sería que nos expresáramos en español, dando, por tanto, lugar a que todos nos entendieran.

- e) En toda comunicación es necesario, es primordial, el saber escuchar. Es lo fundamental en toda conversación; el saber escuchar, quiere decir, el que se sepa interpretar bien, correctamente, lo que se está transmitiendo, pero no únicamente el significado literal de lo que se dice, sino que también, es fundamental su significado y los sentimientos que conlleva en la realidad.
- f) Siempre que se pueda, la comunicación debe hacerse en dos direcciones. Aunque la información en una dirección presenta la ventaja de su rapidez, posee el inconveniente de su posible deformación, porque conlleva los sentimientos de la persona que la suministra.

La comunicación en las dos direcciones presenta la ventaja de su exactitud, ya que cuando vuelve el emisor, éste puede comprobar la posibilidad de su distorsión.

Planificación de la Comunicación Empresarial

Las grandes empresas, las multinacionales, etc., ..., se comunican con todo el macrosistema existente de su medio. Por contra, las medianas y las pequeñas empresas tienen un radio de acción bastante más limitado y orientan, especialmente, la comunicación hacia toda la red que forman tanto sus clientes, como sus colaboradores. Todas las empresas tanto grandes, como medianas o pequeñas, necesitan planificar sus comunicaciones, qué tipo de comunicaciones van a realizar, el volumen y la densidad de las mismas lo que variará de una a otra, dependiendo de: por un lado, el tamaño de las empresas, por otro, sus posibilidades (económicas, técnicas, de equipo, etc., ...), por otro, el campo que quieran abarcar y, por último, sus objetivos.

Cauces de la Comunicación Empresarial

La comunicación toma muy diversos cauces, muy diversos caminos dependiendo de hacia dónde se quiera orientar ésta. La comunicación interna va dirigida, exclusivamente al interior de la empresa, a los colaboradores de la empresa, tales como: presidentes, directores, grandes ejecutivos, mandos intermedios y productores o trabajadores en general.

Por otro lado, la comunicación externa es la que va orientada, la que va dirigida a tres destinatarios diferentes:

- a) a Instituciones Oficiales y otras,
 - b) al Consumidor, y,
 - c) a los Profesionales.
- a) **A Instituciones Oficiales y Otras:** Entran, en este grupo: por un lado, los ministerios, las instituciones oficiales, los organismos públicos, y, por otro lado, las corporaciones, las asociaciones de consumidores, la banca y otros.

Los medios de comunicación materializados en forma de mensajes, memorias, informes, balances, etc., ..., están más bien reservados a las grandes empresas y, en especial, a las multinacionales ya que ellas son las que tratan de influir ante la Administración para sugerirles la política económica a seguir según sus propios intereses; que procuran presentar ante los medios financieros una imagen próspera con la finalidad de poder contar con el apoyo bancario cuando tengan que recurrir a planes de crédito; o tratar de ganarse la aceptación pública de sus proyectos tecnológicos.

- b) **Al Consumidor:** Este tipo de comunicación es la que va dirigida, en general, al consumidor-masa, no a alquien en concreto, y, por ésto, se origina, solamente en empresas que ofrecen productos de consumo y en las que tienen más importancia los productos ofrecidos, que la propia empresa en sí.
- c) **A los Profesionales:** Es el tipo de comunicación que va dirigida, genéricamente, a todos los profesionales y, es vital para todos ellos. En una sociedad de consumo como la nuestra, el consumidor es considerado como el elemento de mayor importancia; sin embargo, es digno de ser tomado en cuenta, como factor decisivo, tanto el profesional, como el doctor que prescribe o, como también hay que tener en cuenta, dada su importancia a la hora de la comercialización, la opinión del distribuidor, ya que ellos son los que influyen, en gran medida, en el comportamiento del mercado.

El consumidor, en el momento de comprar un producto, sobre todo un producto nuevo, es un ser que está, totalmente desorientado y que tiene, por necesidad que recurrir al consejo, prescripción o asesoramiento de un profesional; ya que él, personalmente, desconoce, normalmente, cuales son las características y las

Selección de los Cauces de la Comunicación Empresarial

Todas las empresas requieren una comunicación profesional, una publicidad técnica manejada por un adecuado equipo que la canalice y que posiblemente hasta decida la circulación de los productos o servicios que ellos ofrecen.

Para ello, la selección de los canales es muy importante, ya que de lo contrario se corre el riesgo de no alcanzar el grupo de profesionales que interesa a la empresa o bien alcanzar a todo el mundo incluidos los mencionados profesionales, no de manera expresa sino por estar en el grupo hacia el cual se ha dirigido la publicidad.

Desde el punto de vista de la comercialización, los profesionales pueden ser, por un lado, consumidores y por otro, intermediarios. Por ejemplo, para una fábrica que vende componentes electrónicos, los clientes que los compran son consumidores, pero el usuario final no compra estos elementos sino que compra las calculadoras electrónicas, como unidad, lo cual ya es otro producto diferente. En este caso, estos profesionales actúan como mediadores ya que el comprador final es el gran público.

En la comercialización de productos farmacéuticos, normalmente el médico es quien los receta y el farmacéutico es quien los distribuye; ambos son mediadores profesionales entre el fabricante del producto y el público consumidor.

Al seleccionar los canales de comunicación habrá que tenerse en cuenta:

- a) la selección de los que conducen al público consumidor, y,
- b) los canales cuyo coste esté proporcionado a su eficacia.

Si una fábrica de televisores anuncia sus productos por medio de la propia televisión, dicha comunicación puede alcanzar a un 75% del gran público consumidor; a través del uso de grandes carteles en la vía pública se puede llegar a cubrir el 50% del consumidor potencial; por medio de la propaganda en las pantallas cinematográficas se puede llegar a un 25%; pero si la propaganda destinada al consumidor es insertada en una revista técnica, tal vez, alcanzará a un 10% de los posibles clientes consumidores.

Canales de Comunicación de Mensajes Controlados

Si la empresa anunciante, lo que tiene que hacer es anunciar un producto o servicio de uso general y masivo para todos; la masa-público, es el medio hacia el cual debe ser orientada y dirigida, dicha publicidad.

Sin embargo, cabe destacar las siguientes consideraciones:

- 1º No es fácil individualizar a cada consumidor, ubicado en un determinado lugar y localizarlo justo en el momento en que podría estar interesado en ese mensaje en concreto, en ese producto en particular y, por tanto, este es uno de los grandes problemas de la publicidad, el acertar en dirigirte a la persona adecuada, en el lugar y momento más adecuado para que se produzca la venta.
- 2º No tendría importancia económica manifiesta, el impacto sobre un consumidor aislado en el supuesto de que se hubiera podido diferenciar con sus características de tiempo y lugar.
- 3º No sería, en ningún caso, rentable para la empresa, el propósito o intención de mandar comunicaciones personales a todos los consumidores, aún suponiendo que, dichos consumidores, fueran conocidos y asequibles para la empresa.

Ante tales consideraciones, no nos queda otro camino que el de la comunicación por medio de mensajes multitudinarios y dispersos, aunque estos mensajes no se deben considerar como unos gastos inútiles, ya que, a pesar de que los desconozcamos, cualquier destinatario eventual, donde quiera que esté y quien quiera que sea, siempre puede llegar ser un posible consumidor de nuestra empresa, no hay que olvidarlo.

Inclusive, dentro de este esquema de consumidores-masa, los compradores se encuentran bajo el control relativo de una minoría de distribuidores, sin cuya intervención no se encontrarían los productos o servicios, en los lugares y tiempos oportunos.

El consumidor final puede dejarse guiar por sus propios criterios en la selección de una determinada marca de coche, por ejemplo, pero sólo un grupo de expertos distribuidores decidirán acerca del tipo de caja de cambios que deberán llevar, sobre lo cual el consumidor, por regla general, poco tiene que opinar.

En este caso la comunicación se enfrenta ante dos alternativas o grupos económicos diferentes, el de los profesionales y el de los compradores-masa.

Un mensaje disperso, cuyo contenido vaya dirigido a los automovilistas, a las amas de casa, a los jóvenes, a las mujeres, etc., ... o a grupos específicos de compradores-masa, debe hacerse también extensivo a otros grupos de destinatarios más concretos, localizables y limitados llegando con ello al mensaje controlado enfocado hacia especialistas y profesionales, debemos tratar de remitirlo a todos los remitentes posibles.

Dar voces a una determinada hora en un determinado lugar, aún cuando sea en momento de mucho tránsito de transeúntes, puede calificarse como un mensaje disperso.

Llamar a voces a la misma hora y en el mismo lugar a "Fulano de tal", es un mensaje dirigido, cuya efectividad puede que sean nula.

Pero llamar a la misma hora y desde una cabina telefónica del mismo lugar al mencionado "Fulano de tal", con la finalidad de transmitirle un mensaje, éste entra en la categoría de comunicación controlada.

Cabe todavía la posibilidad de que nadie coja el teléfono, pero no hay duda que, por este procedimiento, existen más probabilidades de que "Fulano de tal" se entere del mensaje que le va dirigido.

La única manera de asegurarse que un mensaje llega a su destino es eligiendo los canales que lo conduzcan a dicho objetivo.

Si se quiere mandar una comunicación a una persona domiciliada en Buenos Aires, no llegaremos al puerto de Barcelona, pondremos dicho mensaje dentro de una botella y la lanzaremos al mar. Cabe, sin embargo, la remota posibilidad de que algún día llegue a su destino.

Hay otros canales más efectivos como pueden ser el correo, el telégrafo, el telex, los cablegramas, el teléfono, el telefax y los radiogramas, que son medios de comunicación regulares entre ambas ciudades.

Hipotéticamente existe el riesgo de que la persona a quien vaya dirigida la comunicación, se haya mudado de domicilio o se haya ausentado temporalmente, pero es un riesgo que se debe correr, si realmente nos interesa.

Canales de Comunicación Controlada

Los dos más importantes son el correo y la prensa técnica. El correo es uno de los canales más asequibles a las empresas para llegar a un determinado y específico público. Este método es conocido como publicidad directa.

El otro canal con el que cuenta la empresa es el de la prensa técnica, el cual entra en la calificación de publicidad quasi-directa.

Una de las características más sobresaliente de la prensa técnica, como canal conveniente para publicar mensajes controlados, orientados hacia públicos específicos, es que la comunicación que difunden no son gritos a los cuatro vientos, cuyo receptor no se sabe quién

pueda ser, sino muy al contrario, es la canalización de una comunicación que conecta al emisor y al receptor de la comunicación, los cuales se reconocen y se identifican y que habla, profesionalmente, el mismo idioma.

Las ventajas que ofrece la prensa técnica, como canal de comunicación son las siguientes:

- 1º Los avisos que publica la prensa técnica que, dicho sea de paso, deben ser muy bien redactados y presentados, vienen a complementar el propósito profesional de la revista.
- 2º La revista técnica integra dentro de ella, toda la información y la publicidad dentro de un marco de interés profesional, cosa que no se logra en otro medio de comunicación.
- 3º Las publicaciones técnicas van dirigidas a los profesionales de las distintas ramas y tratan los asuntos desde un punto de vista estrictamente profesional y orientados hacia el interés de los sectores profesionales especializados en una determinada área.

La comunicación postal, más conocida como publicidad directa, es otro medio de publicidad directa controlada muy eficaz.

Sin embargo, como se ve a continuación, presenta algunos inconvenientes:

- 1º Por un lado, la publicidad directa cuenta con la ventaja del impacto potencial, pero el impacto real estriba en la atención que le preste el destinatario.
- 2º En la mayoría de los casos, la publicidad directa no es tan efectiva, no es tan práctica, en la medida que fuera de desear, debido a la falta tanto de nombres, como de direcciones de los elementos, que forman un determinado grupo.
- 3º Si no se cuenta con listas de direcciones, será necesario contar con un personal debidamente adiestrado que las confeccione y las mantenga al día, cosa que encarece el proceso.
- 4º Toda vez que son muchas las empresas que utilizan la publicidad directa, será necesario esmerarse en la calidad y presentación del mensaje; tal vez un folleto descriptivo sería ideal, pero también encarece este medio.
- 5º Por el tiempo que hace perder, los ejecutivos de muchas

empresas son alérgicos a prestar atención a la publicidad directa y ordenan a sus secretarías que las eliminen al recibirlas; su destino, por costoso que sea, en el 95%, o más de los casos, es el cesto de los papeles.