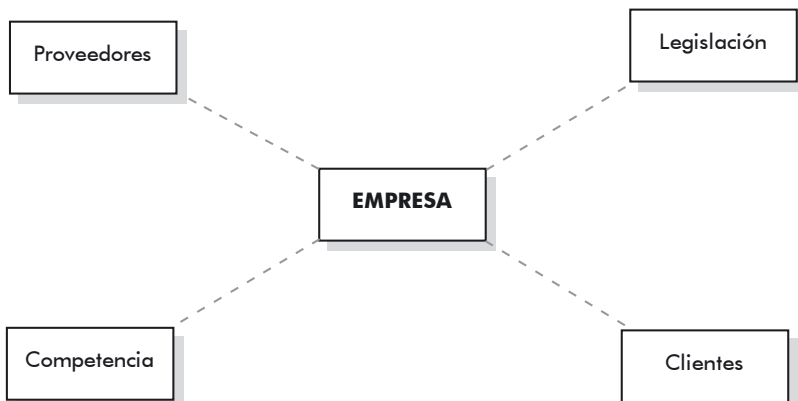

La comunicación en la empresa

**unidad
didáctica4**

1. Sistemas de información en la empresa

La empresa está en continua relación con su entorno (sociedad, instituciones públicas, clientes, proveedores, otras organizaciones, etc.), con lo que recibe información continuamente y, a su vez, elabora información para comunicarse con el exterior (y también para hacerlo con los miembros de la propia empresa, es lo que se denomina **comunicación interna**). Más adelante veremos los distintos tipos de comunicación que existen.



Por ello, una empresa bien gestionada debe prepararse para utilizar un volumen de información en continuo crecimiento, debido fundamentalmente a:

- **El ensanchamiento de los mercados.** Los mercados son cada día más amplios, de forma que lo que en un principio era un mercado dedicado a la venta de zapatos, se ha convertido en un mercado donde se ofrecen todo

tipo de productos relacionados con los "pies" (cremas, plantillas, pomadas... y por supuesto zapatos).

- **El desarrollo de las actividades en situaciones de fuerte competencia.** La cantidad de empresas que ofrecen prácticamente el mismo bien o servicio al cliente es cada vez mayor, con lo que se hace necesario poseer mayor cantidad de información. Al haber más clientes es necesario recopilar más información sobre las actividades de éstos.

También es útil poseer información sobre la legislación (y los posibles cambios que se produzcan) que regula el sector de que se trate. La opinión de los clientes sobre los servicios de la empresa es otra información importante que interesa conocer.

- **Las innovaciones técnicas en los medios y canales de difusión.** Los avances tecnológicos son continuos, cada vez salen al mercado nuevas versiones de programas informáticos de gestión del negocio. Las nuevas tecnologías obligan a las empresas a estar actualizadas permanentemente.
- **Las modernas técnicas de gestión empresarial, basadas en estudios de mercado y conocimientos de campo.** La toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa, se hace (cada vez con más frecuencia) supeditada a los datos aportados por estudios de mercado. Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada (que, a fin de cuentas, no es más que información que la empresa debe recopilar). De ahí que se haga imprescindible un manejo óptimo de la información proporcionada por estos estudios.



La comunicación es un elemento característico de las empresas modernas

- **La necesidad de disponer de información permanentemente actualizada.** El mercado y los gustos de los consumidores cambian cada vez con más frecuencia, por ello, lo que hoy está de moda puede que mañana sea un producto obsoleto. En este sentido se hace imprescindible poseer información actualizada acerca de determinadas variables que afectan directamente al rendimiento de la empresa. Este aspecto engloba a los anteriores, en el sentido de que la empresa debe recopilar permanente y continuamente datos relacionados con los gustos de los consumidores (de ahí, por ejemplo, las encuestas que muchas empresas realizan para medir el grado de satisfacción del cliente), con las acciones de la competencia (lo que se denomina benchmarking) ó la legislación vigente que regula la actividad a la que se dedica la empresa.

Ahora bien, la gestión de la información no es un problema sólo de cantidad sino también de calidad, ya que la información, desde una perspectiva organizativa, es un recurso más para la consecución de los objetivos empresariales previstos. De lo que no cabe duda es que un exceso de información genera pérdida de tiempo, ya que habrá que analizar "más datos de los necesarios".

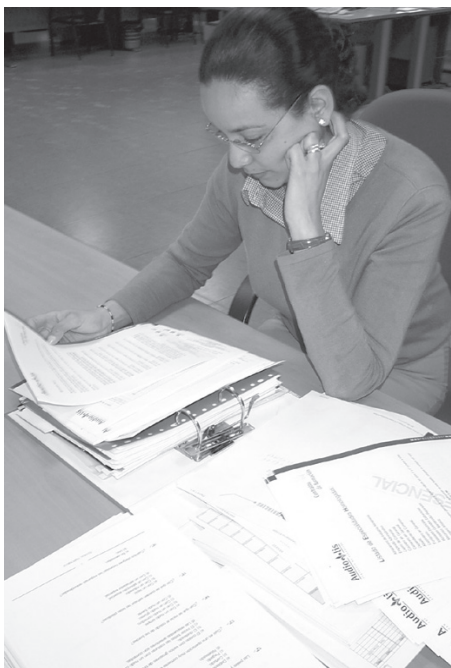
Por tanto, si una empresa necesita un dato concreto, debe ir al grano y no "perderse" en una montaña de cifras que le impidan detectar con rapidez lo que necesita.

La naturaleza de la información exige unos procesos de recepción, de elaboración y emisión dinámicos en un **contexto** diferente al del simple conocimiento o comunicación de hechos aislados. Es decir, la empresa debe elaborar un **PLAN DE COMUNICACIÓN** que le permita recibir, elaborar y emitir mensajes e información de forma continua y eficaz. Para ello, algunos de los condicionantes que se deben dar dentro de la organización son:

– **Exista sintonía entre el emisor y receptor** de los mensajes. Si emisor y receptor, elementos claves en cualquier sistema de comunicación, "se llevan bien" las barreras de comunicación entre ambos serán mínimas.

– **Se elimine la acumulación anárquica de datos.** La información no debe recogerse "sin ton ni son", es decir, se hace necesario establecer un proceso que determine cuál es el mejor sistema de recogida de datos.

Así, por ejemplo, una empresa puede establecer un sistema de recogida de datos donde el primer paso es comprobar si esos datos no han sido recopilados por algún miembro o departamento de la empresa. De forma que si el departamento de recursos humanos quiere información sobre una nueva ley, puede que el departamento jurídico de la empresa ya tenga estos datos. Con lo que el hecho de comprobar si la información ya está en la empresa permite un ahorro de tiempo notable (y no olvides que en una empresa, el tiempo es dinero). Por el contrario, si la información se recoge de forma anárquica (cada cuál a lo suyo sin constatar estos datos con lo que ya existe en la empresa) la información puede duplicarse y generar malentendidos a los usuarios de la misma.



Un exceso de información supone pérdida de tiempo

- **Se utilicen procedimientos de comunicación rápidos y seguros.** Por ejemplo, los famosos tabloncillos de anuncios de las empresas constituyen un procedimiento rápido y bastante eficaz de comunicación en la empresa. Así, si se quiere comunicar a los empleados la realización de un curso de formación, basta con colocarlo en el tablón para que lo lean y se inscriban en el mismo. Lógicamente, en el caso del tablón, es imprescindible que los empleados "tengan la costumbre" de leer las diversas informaciones que hay en el mismo. Piensa que, en caso de no ser así, la eficacia del tablón sería nula.



Los tabloncillos de anuncios constituyen un medio rápido de comunicación en la empresa

- **Se disponga de sistemas de almacenamiento y documentación eficaces.** Cuando se tiene la información necesaria, ésta hay que almacenarla. Actualmente, un ordenador es el elemento de almacenamiento de información más importante que existe. Pero además de almacenada, la información debe ser fácilmente localizable. En la actualidad los programas informáticos poseen multitud de comandos y configuraciones que permiten ordenar la información y localizarla de forma rápida y eficaz.

1.1. Etapas en la elaboración de la información

Las fases existentes entre la toma de los datos iniciales y la obtención de la información elaborada pueden resumirse en:

– **Recogida de datos.** Comprende el momento inicial de la captación de informaciones elementales, estructurándolas de forma homogénea. Como ya sabes, un empleado, un periódico, Internet, un cliente, etc., son fuentes de recogida de datos. La clave está en saber quién o qué constituye una fuente de información y cómo recoger esa información. Es decir, si un cliente constituye una fuente de información para la empresa, es necesario saber obtener la información necesaria y, muy importante, registrar esta información en el momento oportuno.



La recogida de datos es la primera fase en el proceso de elaboración de la información

– **Depuración.** Hace referencia a la eliminación de los datos superfluos, así como a la rectificación de errores y repeticiones. Los datos deben depurarse, puesto que habrá información que no sea relevante y también habrá información que exista por duplicado.

– **Almacenamiento.** En la actualidad el soporte de almacenamiento de la información por excelencia es el ordenador. No obstante, además del ordenador existen otros medios de almacenamiento necesarios e imprescindibles para la empresa: el archivo es uno de ellos. Piensa que en una oficina

es necesario conservar determinados documentos durante un período de tiempo estipulado en la ley. Para ello, el archivo es el soporte ideal.

- **Proceso.** Recoge la manipulación de los datos y las operaciones que sobre ellos se realizan con el fin de obtener los resultados previstos. En un sistema informático esta fase es realizada por el aparato. En ocasiones la información hay que someterla a cálculos para sacar las conclusiones oportunas. Por ejemplo, si se quiere conocer la edad media de los clientes, hay que hacer operaciones matemáticas sobre los datos recopilados.
- **Distribución de la información elaborada.** Se ha de elegir el destinatario final de la información, que puede pertenecer al ámbito interno (empleados) o externo de la organización (clientes, organismos oficiales, etc.). Así, si aparece una ley que modifica las normas contables, se hace necesario recoger esta información, procesarla y distribuirla a los interesados (que serán los contables, administrativos y empleados de oficina de la empresa).

Un sistema de información debe procurar que los mensajes emitidos y recibidos estén correctamente expresados. Asimismo un sistema de información debe reducir el empleo de transmisiones orales. Esto es así porque todo lo que esté escrito es menos probable que de lugar a malas interpretaciones. Los mensajes orales no siempre se transmiten correctamente y con la información que se debe dar. De ahí que en las grandes empresas existan manuales que dicen a los empleados cómo deben actuar en cada situación.

1.2. Principios de las comunicaciones

La información en la empresa está sujeta a unos principios, denominados principios de las comunicaciones. Estos principios son:

- **Principio de claridad.** Las comunicaciones deben utilizar un lenguaje y una estructura conocidos por todos los elementos del sistema. Así, hay que comunicar en el idioma que sea oficial en la empresa, y se entiende que el idioma oficial es el que todos hablan y comprenden.

- **Principio de atención.** Requiere del receptor una dedicación a cada uno de los mensajes que recibe. Si el receptor no presta atención al mensaje, de nada habrá servido y el proceso de comunicación habrá fallado. Una de las principales barreras de comunicación la constituye la falta de atención del receptor o receptores.

En este punto es conveniente recordar lo expuesto al principio de esta unidad referente al volumen de información. Si la información es excesiva, la atención por parte del receptor o receptores irá disminuyendo. Ten en cuenta que si a un empleado se le comunican demasiadas cosas la atención de éste acabará reduciéndose.

- **Principio de integridad.** Consiste en la transmisión de la información a través de los mandos intermedios, evitando su "puenteo" y la consiguiente pérdida de autoridad. De ahí que un gerente, cuando quiera dirigirse a un empleado, lo haga a través de su jefe de departamento, de esta forma no se salta los cauces y sigue las pautas marcadas. Este ejemplo será válido siempre que en la empresa se haya establecido un sistema de comunicación según el cual un superior debe dirigirse al siguiente nivel y éste, al siguiente.

- **Principio del uso estratégico de la organización informal.** *La comunicación informal es aquella que se da en la empresa fuera de los cauces "normales" de la misma.* En nuestro ejemplo anterior, es interesante comentar que la organización formal es la que determina que el gerente se dirija al jefe de departamento, y este a los empleados. Ahora bien, desde un punto de vista informal el gerente puede dirigirse directamente al empleado (a través de un desayuno o una comida). Pues bien, esta comunicación informal que hay en toda empresa debe ser aprovechada, puesto que por medio de ella puede circular información muy interesante para la marcha del negocio.

2. El proceso de comunicación

La **comunicación** (del latín *communicatio* = participación, participado, acción de hacer conocer) es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos (o más) entes en donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín "*communicare*", que puede traducirse como poner en común o compartir algo.

2.1. Factores que influyen en la comunicación

– **La percepción.**

La imagen que uno se hace del mundo y del otro es un elemento esencial en la comunicación. Para percibir es preciso sentir, interpretar y comprender el mundo en el cual uno vive. La percepción es pues un gesto personal e interno.

– **Los valores, las creencias.**

Los valores están muy relacionados con la estima. Mucha gente no valora más que lo que tiene importancia para ella. Los valores influyen en gran medida el proceso de comunicación. Los sistemas de valores difieren entre

las personas por varias razones: la edad, la transición de la infancia a la adolescencia, el mundo del trabajo, los estudios, la situación de pareja, las relaciones parentales ... son factores que modifican u orientan de forma diferente la vivencia de los valores personales.

Las creencias pueden, globalmente, tomar tres formas:

- a. Racionales, es decir, las que están basadas en evidencias conocidas.
- b. Ciegas, es decir, las que uno adquiere en ausencia de toda evidencia.
- c. Irracionales, es decir, las que uno conserva a pesar de las evidencias contrarias.

– Los aspectos sociales y culturales.

Cada sociedad y cada cultura suministran a sus miembros su propia explicación sobre las estructuras y sobre el significado que le da a las cosas. Estas informaciones dan nacimiento a ideas preconcebidas y a generalidades respecto a la forma de ver a los otros. Estas ideas preconcebidas, aprendidas a una edad muy temprana, son tan sutiles que a menudo son hasta desconocidas. Sin embargo éstas limitan, de manera importante, el estilo de comunicación y de interacción de una persona con otras. Por tanto, si estas generalizaciones y estereotipos sociales y culturales interfieren en nuestras relaciones, éstas pueden también modificarlas.

Por tanto la comunicación está íntimamente relacionada con los aspectos sociales y culturales. La cultura enseña a los individuos cómo comunicar a través del lenguaje, los gestos, los vestidos, las comidas, la forma de utilizar el espacio...

– El estado anímico de cada persona.

Todos constatamos cómo nuestro estado anímico nos condiciona en nuestras relaciones. Nuestro cansancio, nuestras preocupaciones, ansiedades, miedos, depresiones...

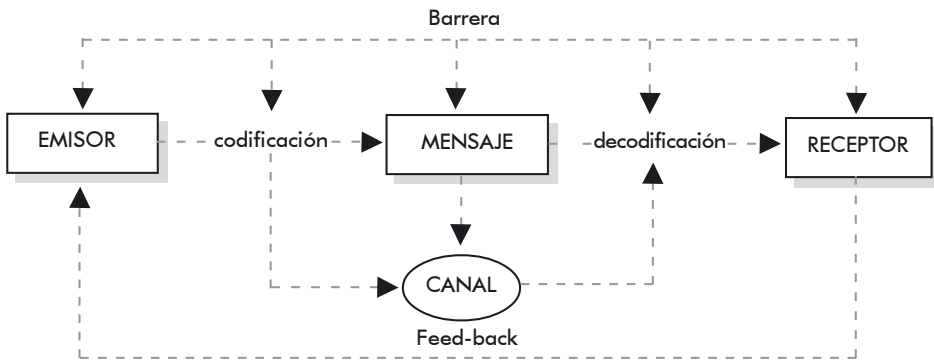
2.2. Elementos del proceso comunicativo

Los elementos o factores de la comunicación son: fuente, emisor o codificador, código, mensaje, receptor o decodificador, canal, ruido, situación y retroalimentación. Veamos con más detenimiento cada uno de ellos.

- **Fuente:** es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- **Emisor o codificador:** es la persona, organización... que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de la manera más entendible al oyente (receptor). En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- **Receptor o decodificador:** es la persona, organización... al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el **pasivo** que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor **activo o perceptor** ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir. En este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el *feed-back* o retroalimentación.
- **Código:** es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática..., todo lo que nos rodea son códigos.
- **Mensaje:** es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.
- **Canal:** es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor cono-

cido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; ó el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

- **Situación:** es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- **Interferencia o barrera:** cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo. Se puede dar en cualquiera de sus elementos (emisor, receptor, mensaje...). Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido.
- **Retroalimentación o realimentación** (mensaje de retorno): es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...), sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información, pero no comunicación.



El proceso de comunicación

2.3. Funciones de la comunicación

- **Informativa:** tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- **Afectivo-valorativa:** el emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- **Reguladora:** tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.
- **Función referencial o cognoscitiva:** se orienta hacia la realidad a la cual aluden el mensaje o el discurso. Pretende brindar información verídica y objetivo, que corresponda fielmente a la realidad, ejemplo: Todo texto de carácter científico es referencial.
- **Función connotativa:** está orientada al receptor, se enuncia en forma imperativa; es un tipo de mensaje didáctico que utiliza recursos gráficos o audiovisuales, que tiene como función decir "vean, recuerde que, tenga en cuenta que".
- **Función fáctica ó de implicación:** está orientada hacia el contacto de emisor y receptor a través de la palabra para iniciar, mantener, prolongar o interrumpir un acto comunicativo. No necesariamente tiene contenido. Ejemplo: Ajá; Ok; ¡listo!

Después de lo explicado en puntos anteriores, podemos definir la comunicación como "los distintos procesos a través de los cuales se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones... creando una base sólida para la mutua comprensión y acuerdos comunes entre las personas".

La comunicación no es sólo enviar información, sino garantizar que la misma se recibe adecuadamente. La comunicación debe estructurarse de tal forma que:

- Facilite las respuestas a unas propuestas, tareas o funciones con la posibilidad de que el receptor realice los comentarios que crea conveniente.
- Dé al receptor la oportunidad de reformular sus preguntas con el fin de aclarar cualquier duda y también para que pueda aportarnos a su vez, cualquier información que nos sea útil.
- La correcta comunicación, tanto sea formal o informal, es la clave para crear buenas relaciones dentro de una organización. Existen varias preguntas o dudas que a veces nos hemos de cuestionar respecto a la calidad de nuestras comunicaciones: lo importante no es lo que nosotros decimos sino lo que nuestros interlocutores oyen. Hay que tener presente que son individuos como nosotros y debemos adaptar la comunicación a su situación personal y/o necesidades.

3. Tipos de comunicación

Existe una gran variedad de clasificaciones de los tipos de comunicación, de acuerdo con unos criterios determinados. En la siguiente tabla, se muestran todos los tipos de comunicación que existen, con una breve explicación de cada uno de ellos y con sus ejemplos correspondientes, aclarando mucho más las ideas.

TIPOS DE COMUNICACIÓN			
Criterio	Tipo de comunicación	Explicación	Ejemplos
Grado de participación de emisor y receptor	<ul style="list-style-type: none">– Recíproca ó bidireccional.– Unilateral.	<ul style="list-style-type: none">– Cambio continuo de papeles de emisor y receptor.– No hay cambio de papeles. Sólo se da un ciclo comunicativo. El receptor sólo escucha.	<ul style="list-style-type: none">– Un diálogo, una conversación, una entrevista.– Un aviso radial, una cartelera, un discurso oratorio.
Tipo de emisor y receptor	<ul style="list-style-type: none">– Interpersonal.– Colectiva.	<ul style="list-style-type: none">– Interrelación de persona a persona: el medio por excelencia es el lenguaje oral.– El emisor puede ser una persona o institución, y el receptor una colectividad.	<ul style="list-style-type: none">– Conversación, entrevista cara a cara.– Comunicación televisiva, radial, por prensa, cine.
Tipo de código	<ul style="list-style-type: none">– Lingüística.– Extralingüística.	<ul style="list-style-type: none">– El medio es el lenguaje natural, apoyado por códigos, paralingüísticos.– Empleo de códigos distintos al lenguaje.	<ul style="list-style-type: none">– Comunicación oral y escrita, en todas sus formas.– Comunicación con señales, banderines, humo.

TIPOS DE COMUNICACIÓN			
Criterio	Tipo de comunicación	Explicación	Ejemplos
Tipo de mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - Privada. - Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - No trasciende el ámbito personal, es cerrada. Va dirigida a un número determinado de personas. - Trasciende lo personal, es abierta, se dirige a quien quiera escucharla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversación, carta personal. - Pieza musical, comunicado de prensa, aviso publicitario.
Estilo	<ul style="list-style-type: none"> - Informal. - Formal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espontáneo y libre, sin planeación, ni sujeción a patrones. - Se sujeta a patrones o exigencias establecidas, además del código. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expresiones corporales, carta familiar, conversación. - Texto expositivo, conferencia, etiquetas, cartas comerciales.
Radio de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Interna. - Externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No trasciende la comunidad ó institución. Relativamente cerrada. - Trasciende la comunidad ó institución. Es abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartelera, órdenes, memorando. - Cuadros de exposición, avisos generales.
Naturaleza del canal	<ul style="list-style-type: none"> - Oral. - Audiovisual (comunicación masiva). - Visual. 	<ul style="list-style-type: none"> - De naturaleza vocal auditiva. - Impresiona el oído y la vista. - Sólo impresiona la vista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grabación, conversación, mensaje radial. - Cine, televisión. - Libros, manuales, signos de los sordomudos, tableros ...
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Horizontal. - Vertical (ascendente, descendente). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se da entre miembros de un mismo rango. - Flujo comunicativo entre personas de mayor a menor rango o viceversa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de un sindicato, diálogos. - Leyes, decretos, solicitudes.
Extensión del canal	<ul style="list-style-type: none"> - Directa. - Indirecta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se da a través de canales simples; implica presencialidad. No requiere intermediarios. - Se da a través de canales complejos que implican cadenas de medios. Existe distancia espacial ó temporal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyección en una sala, coloquio. - Periódico, avisos por televisión.

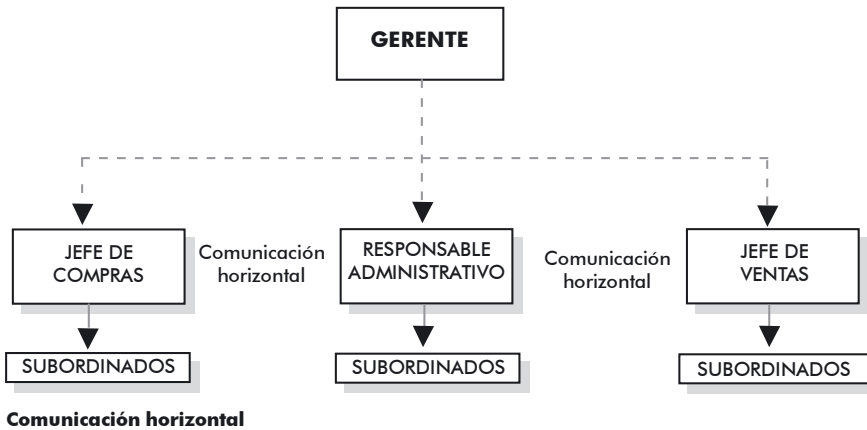
TIPOS DE COMUNICACIÓN			
Criterio	Tipo de comunicación	Explicación	Ejemplos
Uso de la lengua	<ul style="list-style-type: none">- Verbal: oral y escrita.- No verbal.- Virtual.	<ul style="list-style-type: none">- Se usa alguna lengua, con estructura sintáctica y gramatical completa.- No se da directamente a través de la voz.- Usuarios que interactúan mediante las nuevas tecnologías de información y comunicación, que reclaman un lenguaje propio para que los mensajes cumplan a cabalidad el propósito comunicativo esperado, al tiempo que suscite y motive la interacción.	<ul style="list-style-type: none">- Gritos, silbidos, llantos (comunicación oral).- Jeroglíficos, logotipos (comunicación escrita).- Imágenes sensoriales, gestos, movimientos corporales.- Video-conferencia.

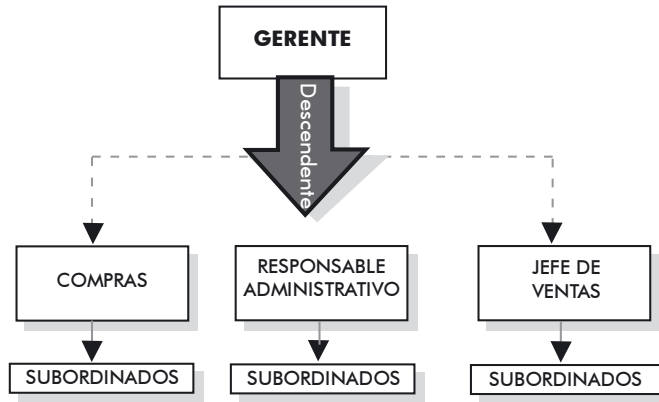
Vemos en el cuadro anterior, que según la dirección que toma la comunicación, podemos distinguir entre: comunicación horizontal y comunicación vertical, y a su vez, ésta última se divide en comunicación descendente y ascendente. He aquí los conceptos de forma más detallada.

- **Horizontales:** este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.
- **Verticales:** la dirección que toma esta comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.

En este movimiento vertical de información existen dos posibilidades, ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más altos, y descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos estratos a los inferiores.

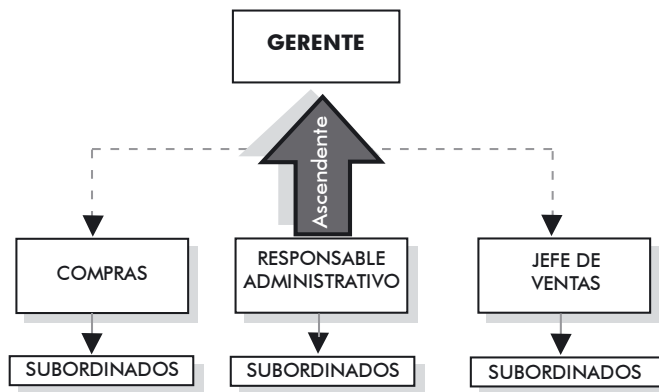
- **Descendente:** este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa. Así en empresas de gran tamaño puede llegar a tener menos efectividad debido al distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información. En este caso se deberá recurrir a algún tipo de solución para evitarlo.





Comunicación descendente

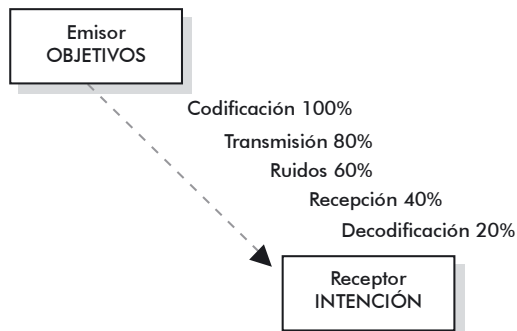
- **Ascendente:** la comunicación ascendente es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo.



Comunicación ascendente

4. Barreras en el proceso de la comunicación

Es importante precisar que a lo largo del proceso de comunicación, se van a producir una serie de pérdidas sobre el contenido del mensaje original. En condiciones óptimas del emisor y receptor (que no presenten elevados niveles de ansiedad, que tengan un razonable conocimiento del lenguaje y se encuentren en un contexto agradable), las pérdidas son aproximadamente de un 80% sobre el total del mensaje original que se reparten a lo largo de todo el proceso de comunicación de la siguiente manera:



¿A qué se debe esa pérdida?

Las causas posibles de la pérdida de los objetivos planteados por el emisor pueden ocurrir fundamentalmente por tres causas:

- Barreras debidas al entorno.

- Barreras debidas al emisor.
- Barreras debidas al receptor.

4.1. Barreras debidas al entorno

Estas barreras se relacionan con las causas físicas que pueden influenciar negativamente en la comunicación, y se clasifican en:

- Medio ambiente: ruidos debidos a maquinarias, tráfico, público...
- Características físicas del espacio: el espacio a ocupar se relaciona con el tipo de actividad a desarrollar, que incidirá en la comunicación negativamente si las dimensiones son desproporcionadas, al igual que la calidez del sitio, relacionado a lo confortable o no, frío, calor, mobiliario...
- Causas debidas a la organización de la actividad: interrupciones continuas, teléfonos fijos o móviles, entrada o salida de los miembros del grupo...

4.2. Barreras debidas al emisor

Estas barreras se relacionan con el sujeto que cumple el rol de emisor y se agrupan en:

- Relacionadas con el código a utilizar:
 - La falta de un código común con el/los receptor/es por desconocimiento o por mal uso.
 - Un lenguaje ambiguo, ya sea por ausencia de un hilo conductor o incoherente.
 - La redundancia es necesaria para que un mensaje sea mejor comprendido, pero utilizada en exceso se convierte en un error.

- Relacionadas con la habilidad de la persona:
 - Falta de habilidades comunicacionales: suponer que el receptor ya conoce los contenidos a tratar, no realizar preguntas para orientar acerca de los conocimientos previos que puedan poseer, no escuchar...
 - Los filtros o actitudes, prejuicios, creencias y valores relacionadas con la persona y su historia de aprendizaje, no valorando los aportes, ni escuchando.
 - Las actitudes negativas hacia cualquiera de los elementos de la comunicación (emisor, receptor, contexto...) que provocan reacciones emocionales que contaminan el mensaje.

4.3. Barreras debidas al receptor

Estas barreras tienen que ver con el sujeto que cumple el rol de receptor y podemos mencionar dos tipos de problemas:

- Relacionados con la habilidad personal.
 - La falta de habilidades concretas de comunicación en lo concerniente al mensaje: no prestar atención, prejuzgar el mensaje, evaluar anticipadamente, interpretar incorrectamente.
 - Las barreras resultantes de la defensa psicológica puestas en juego por el sujeto, por sentirse atacado, presionado o amenazado por la situación de comunicación.
- Feedback.
 - El feedback se refiere a la posibilidad de retroalimentación para mejorar la comunicación. Si no existe feedback significa que no se plantean preguntas que posibiliten la aclaración, la reformulación... para saber si el mensaje ha sido comprendido por el receptor.

5. La comunicación verbal y no verbal

Este tipo de clasificación ya tuvimos la oportunidad de verla en puntos anteriores, donde veíamos las diferentes clasificaciones de los tipos de comunicación. Pues bien, vamos a centrarnos en este apartado en lo que se conoce como comunicación verbal y no verbal, utilizada por todos y cada uno de nosotros en nuestra vida diaria.

5.1. La comunicación verbal

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: **oral**: a través de signos orales y palabras habladas o **escrita**: por medio de la representación gráfica de signos.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

Así pues, la comunicación oral tiene cuatro rasgos esenciales:

1. Es la forma de comunicación por excelencia y un componente vital en la comunicación eficaz.
2. Es de ida y vuelta instantánea. Tenemos la oportunidad para el comentario y para expresar sin reservas nuestros desacuerdos o discrepancias.

3. Es flexible, es decir, si la oposición o comentario del interlocutor es evidente, podremos optar por dar otro enfoque o ampliar nuestras explicaciones.
4. Es simple y rápida, que son los elementos esenciales del proceso en la comunicación.

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos...). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

La comunicación escrita tiene también cuatro rasgos esenciales:

1. Reafirma nuestra autoría, queda por escrito.
2. Se basa en la precisión y podemos revisarla y corregirla antes de enviarla; puede, en definitiva aportar mayor claridad.
3. Es permanente y es una referencia constante. Tiene un alto grado de retención.
4. Llega con mayor facilidad a un amplio número de receptores con el mínimo esfuerzo.

Si comparamos ambos conceptos de la comunicación, veremos que la comunicación oral ofrece mayores ventajas en cuanto a conseguir una mejor comprensión entre ambos interlocutores.

La versión escrita tiene sus ventajas porque podemos mantener la información archivada o registrada de forma permanente.

De todo ello deducimos que la comunicación oral deberemos utilizarla siempre para transmitir información vital o importante, y la escrita para confirmar lo que ya se ha emitido y entendido. Nunca deberemos utilizar la comunicación escrita para transmitir algo que quién lo escriba tema decirlo cara a cara al receptor.

La mayoría de los problemas de la comunicación se asocian con la dificultad de asegurar que los datos que vamos a transmitir se reciben en la forma y momento

en que deseamos que se reciban. Esto ocurre cuando creemos que ser detallista en la información es algo superfluo y damos instrucciones incompletas a nuestros colaboradores y estos no se atreven a pedirnoslo. A su vez éste trata de dar sentido de lo que ha recibido o le pide consejo a otro; sea como sea la persona sigue adelante, muchas veces con resultados erróneos.

En una conversación o discusión entran en juego dos factores:

- El oyente agudo distrae parte de su atención, el tiempo justo para preparar su respuesta.
- Una vez utilizada esta estrategia, vuelve a conectar, pero sólo para decir lo que tiene que decir, simplemente esperando que su interlocutor termine de hablar.

Hay personas que hablan normalmente haciendo un preámbulo, antes de lanzarse a la parte esencial de su exposición y cierre final. Se ha comprobado que la atención es menor cuando empezamos a hablar exponiendo el elemento de mayor significación.

El oyente puede superar en parte este problema tomando nota de lo que se le está sugiriendo y volviendo a escuchar nuevamente con rapidez. Esta facultad o habilidad de "oír y desoír" se desarrolla rápidamente con la práctica y agudiza nuestra eficacia en la forma de escuchar. Recordaremos los puntos, notas o palabras claves que hemos tomado, en los que queremos intervenir o apelar.

La habilidad de escuchar es una parte muy importante de nuestro repertorio como interlocutores en conversaciones o reuniones de trabajo.

Entre las fórmulas para mejorar la capacidad de escucha, figuran las siguientes:

- Mirar a los labios del interlocutor mientras habla y mirarle a los ojos cuando nos dirigimos a él.
- Tomar notas, si procede.
- No dar nada por supuesto ni adelantarse a lo que el interlocutor va a decir.
- No interrumpir.

- Apartar de la mente otros pensamientos.
- Evitar las interrupciones del entorno (llamadas telefónicas, ruidos...).
- Proyectar una actitud de franqueza.
- Responder con una actitud positiva.
- Hablar la mitad de lo que se escucha.

5.2. La comunicación no verbal

En nuestro tiempo cada vez tienen más importancia los sistemas de comunicación no verbal.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

Las características de este tipo de comunicación son las siguientes:

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.



Prohibido fumar en este lugar

- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye, en ocasiones.

Entre los sistemas de comunicación no verbal nos podemos encontrar con:

- **El lenguaje corporal.** Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.
- **El lenguaje icónico.** En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (sirenas, Morse, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos)... y muchos más.

Es conveniente comentar, dentro de este apartado, y hablando de comunicación no verbal, la imagen profesional/personal de un buen personal de secretariado.

La **imagen personal** es una forma de comunicación no verbal. Un atuendo inadecuado puede excluirnos en la participación de un acto profesional o social. Por el contrario, un atuendo adecuado para la ocasión nos dotará de mayor seguridad, adaptación y aceptación socio-profesional.

La expresión "imagen personal" es mucho más amplia que el simple concepto de vestido, pues hace referencia también al conjunto de rasgos físicos, gestos, movimientos, tonos de voz, estilo al caminar, forma de mirar... Imagen personal equivale, en este sentido, a estilo ó tono vital.

Cuando una persona se presenta a la vista de otros, mucho antes de pronunciar una sola palabra, ha transmitido ya a los demás cantidad de datos e ideas. Aunque no seamos conscientes de ello, todos proyectamos nuestra personalidad a través de la imagen y se transmite a través de lo que ven de nosotros los demás, lo que oyen y lo que sienten y piensan al vernos y al oírnos.

Quizás lo primero que se ve en la gente, aparte de su aspecto personal, es la expresión facial y la forma de moverse. Si los movimientos y gestos son pausados y naturales, la imagen que se proyecta es armónica, equilibrada y segura.

Igualmente, lo que la gente oye, qué se dice y cómo se dice, forma parte de la imagen que proyectamos. Con respecto a la imagen personal tienen también una gran influencia algunos aspectos relacionados con la expresión verbal. Aunque el mensaje a transmitir sea muy interesante, pierde relevancia y credibilidad si la dicción no es clara, las frases no están bien estructuradas y el tono de voz no es el adecuado.

Se suele decir que el período más crítico cuando se conocen personas o nos presentamos ante un público son los cinco primeros minutos. Lo que se percibe en ese breve lapso de tiempo tiende a persistir. Si esa primera impresión es positiva, hay mucho terreno ganado; si es negativa, se necesitará tiempo y mucho esfuerzo para reconducir la situación.

La imagen propia es la tarjeta de visita. Es todo lo que los demás perciben de nosotros con un simple golpe de vista. Es importante recordar que no existe una segunda oportunidad para causar una buena impresión. Por otra parte, la buena presencia, el ser y sentirnos agradables a la vista de otros, nos hace personas más seguras de nosotras mismas, lo cual mejora en gran medida nuestro desarrollo personal, profesional y social.

6. La comunicación telefónica

El teléfono es un instrumento comercial y empresarial, básico e imprescindible en la comunicación con nuestro entorno, de uso cotidiano en el quehacer diario de toda empresa y es uno de los aspectos básicos incluidos en la atención al cliente. Es un tipo de comunicación muy rápida y efectiva.

La atención telefónica es una de las funciones de los profesionales del secretariado, siendo por tanto, la primera imagen que reciben las personas que llaman.

Muchas personas tienden a pensar, cuando hablan por teléfono, que su interlocutor no percibe su estado anímico o lo que está pensado en ese momento; pues se equivocan, a través de la voz, somos capaces de transmitir lo que sentimos, sea positivo o negativo.

El hecho de que la otra persona no le vea, no significa que no lo perciba. Cuando se realiza o se recibe una llamada de teléfono, se desea encontrar al otro lado del cable una voz amable, amigable y resolutiva, que ayude a conseguir el propósito de esa llamada.

A veces comunicarse verbalmente no es tarea fácil, si además añadimos, que no se ve a la otra persona, la tarea se complica.

En una época como la actual, dominada casi exclusivamente por la imagen, el teléfono es un aliado para transmitir imagen de empresa y de buen profesional. La acción de descolgar el teléfono y contestar, es una carta de presentación. Debemos pensar siempre que "la primera impresión es la que cuenta".

Para ello, debemos observar una serie de puntos que deben tenerse en cuenta, para mejorar y conseguir una actitud positiva ante el teléfono, como:

- **Contestar cortésmente** al primer o segundo timbre.

- **Dejar la tarea que se está llevando a cabo** y concentrarse en la llamada que se va a atender. Ha de procurarse mantener una "escucha activa", transmitir que se está escuchando. La falta de atención se nota y resulta molesta.
- Es importante **mantener una postura física erguida** ya que la voz se distorsiona y decae. Si estamos inclinados sobre la mesa o con la mejilla apoyada en la mano, es una actitud que se trasmite.
- La acción de descolgar el teléfono, es **abrir una puerta**, inmediatamente esta persona imagina con quién habla, por eso, se debe estar relajado. La respiración sosegada da impacto a las palabras y suaviza la tensión que existe.
- **Sonreír por teléfono** es una de las mejores maneras de comunicar simpatía, interés y amabilidad; además, el tono de voz se hace más natural y cordial. La sonrisa se percibe instantáneamente y resulta agradable para el interlocutor.
- Al hablar, se tiene que procurar que el **tono de voz sea natural**, más bien bajo (el teléfono acentúa el volumen), vocalizar, articular correctamente y hablar despacio.
- **No hacer ruidos** identificables como masticar, suspirar... Si se cae un papel, bolígrafo, etc., es mejor dejarlo y recogerlo más tarde, porque en el intento se corre el riesgo de tirar el aparato y posteriormente, tener que dar explicaciones, pedir disculpas...
- Es fundamental **no tapar con la mano el auricular**. Las palabras que tratan de ocultarse, pueden ser oídas y el efecto es desastroso y descortés, a parte de no causar una buena impresión. Si se estornuda o tose, tape el auricular y a continuación, pida disculpas.
- **Mostrar y demostrar buen humor**, talante abierto y dialogante es muy positivo, ya que le muestra a nuestro interlocutor, que es interesante escucharle y facilita la comunicación con él. Es importante atender sus demandas u opiniones, sin interrumpir, aunque no se esté de acuerdo con ellas.

- El teléfono **no debe ser un pretexto** para "ir al grano" de manera desconsiderada y olvidando las normas de educación y cortesía.
- **Colgar precipitadamente equivale a dar un portazo.** Cuando se produzca la despedida, hay que agradecer la llamada y dejar al interlocutor con la sensación de no haber perdido el tiempo; deje la sensación que tanto usted, como su empresa, se interesan por las personas y ofrecen soluciones y atención inmejorables.

6.1. La centralita

La centralita de teléfonos en las grandes empresas representa, en muchas ocasiones, un paso preliminar para establecer comunicación telefónica con cualquier departamento de la empresa o con un directivo de la misma. Su importancia en las relaciones comerciales de la empresa se debe a que:

- **Es la primera "imagen" de la empresa:** la centralita supone para la persona que llama el primer contacto con la empresa, por este motivo las personas encargadas de atenderla deben ser amables.
- **Actúa como filtro:** en muchas empresas las personas encargadas de atender la centralita tienen como norma "seleccionar" de una forma muy estricta aquellas llamadas que pueden "dejar pasar", por esta razón deben conocer cuestiones como el nombre de la persona con quien desea hablar, el motivo de la llamada...

En la mayoría de las ocasiones un filtro tan estricto origina inconvenientes como los siguientes: deja en manos del/de la telefonista la responsabilidad de elegir aquellas llamadas que pueden ser atendidas y la persona que llama debe contestar varias veces a preguntas parecidas a las que le hace la persona telefonista, el personal de secretariado y la persona con la que desea hablar.

- **Es la primera fuente para el conocimiento de la empresa:** para informar detalladamente al interlocutor deberá conocer los siguientes aspectos: la organización y el funcionamiento de la empresa, el nombre de los res-

ponsables de cada departamento ó sección, y los productos y servicios que ofrece la empresa.

6.2. Recepción de llamadas

Algunas compañías tienen como norma que en la recepción de llamadas se dé el nombre de la empresa y se identifique la persona que responde. Otras compañías no tienen una normativa al respecto. En cualquier caso, lo adecuado es identificar la empresa y dar el nombre y apellidos. Salvo que se trate de una persona con la que existe un trato de carácter amistoso, se debe utilizar el usted.

Hay que cerciorarse, antes de transferir una llamada, del nombre y cargo de la persona que llama. Si no se ha entendido, la mejor solución es repetir el nombre o preguntar de nuevo, presentando disculpas por no haber entendido la primera vez.

6.3. Filtrar las llamadas

El filtrado de llamadas merece especial atención, ya que aunque la cortesía exige que se atiendan todas las llamadas recibidas, el asistente de dirección debe filtrar las llamadas dirigidas al director.

La situación resulta muy cara cuando se trata de transferir las llamadas de personas para las que, de acuerdo con sus instrucciones, el directivo siempre está disponible (por ejemplo, sus superiores jerárquicos, clientes importantes, familiares directos...). En principio estas llamadas no se filtran, sino que se pasan directamente. A pesar de ello, conviene no dar nada por supuesto, se debe aclarar muy bien quiénes son las personas.

Dejando a un lado este grupo que dispone de prioridad absoluta, los profesionales del secretariado de dirección tienen que realizar el filtrado de las llamadas de forma natural y, sobre todo, con credibilidad. Es preferible asegurar que la llamada se devolverá en un espacio de tiempo prudencial a recurrir a la tan manida frase de "está reunido".

6.4. Emisión de llamadas

En todos los casos, tanto si se trata de llamadas a transferir al directivo como cuando es el/la propio/a secretario/a quien va a mantener la conversación, después de un breve saludo, hay que identificarse, es decir, citar nuestro nombre y apellidos, el puesto que se ocupa y el nombre de la empresa en la que se trabaja.

A título informativo, se exponen el orden en que se deben transferir las llamadas.

- Si la persona que llama es de un rango jerárquico inferior, debe estar en la línea antes de transferir la llamada al directivo.
- Si la persona que llama es de un rango jerárquico superior, la llamada debe transferirse a su secretario/a para que ésta pueda pasar la llamada.
- Si ambos interlocutores tienen el mismo rango jerárquico, los/las secretarios/as deben transferir la llamada simultáneamente.

Como casi todo, esto es relativo y puede haber muchos matices. Por ejemplo, en el caso de que exista una amistad personal, se olvida la norma y se procede como si tuvieran el mismo rango jerárquico.

6.5. El teléfono móvil. Normas de cortesía

Actualmente, las normas de etiqueta en el uso de los teléfonos móviles tienen una importancia cada vez mayor con la generalización del uso del aparato. Son muchos los países y las personas que están trabajando en la creación de normas reguladoras de uso y etiqueta del teléfono móvil, y aunque estas reglas sean implementadas en todos los sectores y ámbitos, todo depende de la responsabilidad cívica y de cortesía pública de la persona usuaria.

El teléfono móvil es sin lugar a dudas la herramienta actual por excelencia para comunicarse, al permitir hacer y recibir llamadas desde cualquier lugar. Sin él, el estilo de vida actual no sería tan dinámico.

Las normas entre culturas, los diferentes contextos e incluso el tiempo son factores a tener en cuenta; lo que es considerado aceptable en una situación puede ser, en otra, maleducado y descortés.

Como regla principal para hacer un uso correcto y cortés del teléfono móvil, es ser consciente de dónde se encuentra uno, ser también discreto y considerado y no usarlo en lugares en los que se pueda molestar o interrumpir a los demás.

Algunas recomendaciones más de etiqueta del teléfono móvil son:

- Utilizar un tono de voz bajo y claro cuando se hable en público. Generalmente los teléfonos modernos disponen de una tecnología de micrófonos de alta sensibilidad.
- Cuando se está en una reunión, restaurante, cine, acto... es aconsejable desconectar el móvil y activar el buzón de voz. De esta manera no se pierde ninguna llamada y más tarde se pueden contestar esos mensajes. Si se crea el hábito de activar el buzón de voz, las situaciones difíciles e incómodas se evitan. Otra opción es poner el timbre en el modo "vibrar".



El teléfono móvil como elemento actual por excelencia en la comunicación

- Si se espera recibir una llamada y se encuentra con varias personas, es recomendable avisar de que se está pendiente de la recepción de una llamada y a la hora de contestar, pedir disculpas y alejarse un poco para conversar. Si la opción de apartarse del grupo no es viable, entonces preguntar si molesta que se hable por teléfono. La conversación, siempre ha de ser corta y comunicar lo imprescindible.

- Cuando se llama a otro teléfono móvil, además de identificarse correctamente, se ha de preguntar si es un buen momento para mantener una conversación.
- **Las melodías han de ser discretas** y el volumen el adecuado para que pueda ser oído por el propietario.

En resumen, los móviles forman parte de nuestra vida cotidiana y puede que su utilización excesiva suscite críticas en su mayoría muy justificadas, pero no cabe duda que son muy útiles y se quiera o no, el móvil está ya instalado en nuestra sociedad.

El teléfono móvil ha cambiado muchos de nuestros hábitos y ha supuesto un cambio en muchos aspectos para los profesionales del secretariado de dirección. Los directivos se pueden localizar casi en todo momento, lo que agiliza las comunicaciones pero como contrapartida, si no se utiliza con mesura, incrementará el estrés.