
La comunicación

**unidad
didáctica5**

1. La comunicación

En la organización se produce un intercambio de información entre las personas que la integran, tanto en las relaciones entre los individuos como en el desarrollo de las distintas actividades en el trabajo.

Fomentar la eficacia de la comunicación como mecanismo para desarrollar las relaciones interpersonales y alcanzar los objetivos empresariales, es una labor que debe ser desempeñada desde la dirección.



También la comunicación se hace necesaria en la empresa, para la obtención de información del entorno donde se desarrolla la actividad.

La comunicación en la organización empresarial se puede definir como un proceso a través del cual se intercambia información dentro de la empresa y, entre ésta y su entorno.

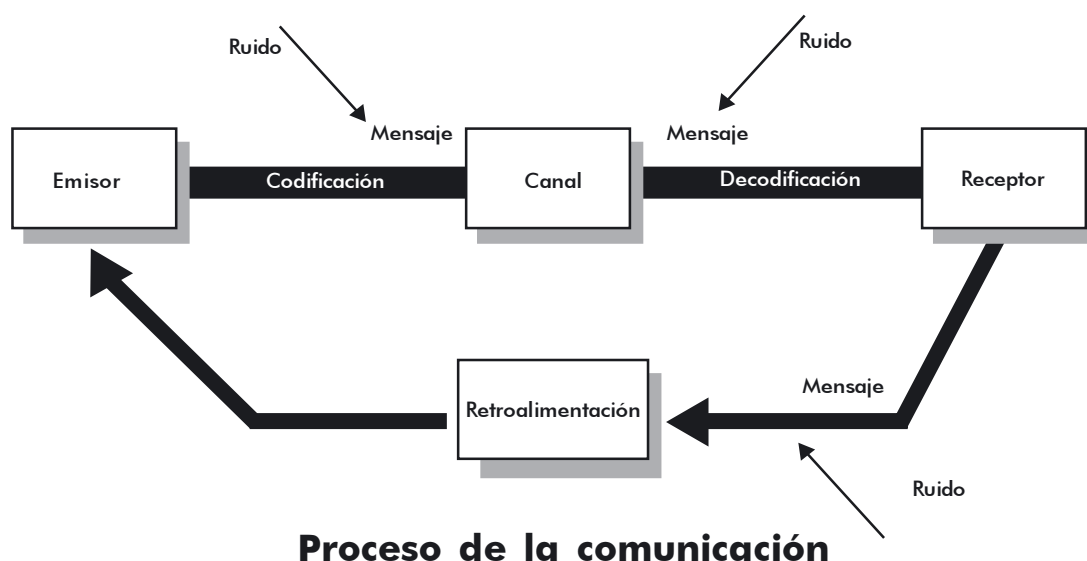
Unidad Didáctica 5

Una comunicación eficaz contribuye a:

- Conseguir los fines empresariales.
- Delimitar las funciones de sus miembros, de manera que éstos conozcan mejor su trabajo y se sientan más comprometidos con él.
- Organizar los recursos humanos dentro de la empresa.
- Influir en la motivación de los trabajadores.
- Coordinar las actividades de sus miembros.
- Fomentar la cooperación entre los componentes de la empresa, animándolos de esta manera a un mejor desempeño y promoviendo la satisfacción en el trabajo.

1.1. El proceso de comunicación

Transmitir un mensaje no debería ser complicado, pero la realidad nos muestra que una de las **principales causas** de los **problemas laborales** es la **mala comunicación**. Por tanto, es importante conocer el proceso de comunicación, sus principios y saber como aplicarlos.



Las etapas del proceso de comunicación se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Creación de un mensaje que se quiere transmitir.
2. Adaptación del mensaje al interlocutor.
3. Preparar al interlocutor, reclamando su atención.
4. Transmisión del mensaje.
5. El interlocutor recibe el mensaje.
6. El interlocutor interpreta el mensaje.
7. Comprobación de que el mensaje se ha comprendido correctamente: para confirmarlo, se coteja la información haciendo preguntas y prestando atención a las respuestas.

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son:

- a. Emisor.
- b. Receptor.
- c. Mensaje.
- d. Canal.
- e. Retroalimentación.
- f. Ruido.

A. **Emisor.** Es el punto de partida del proceso de comunicación. Dentro de la organización, este elemento está integrado por la persona que crea el mensaje que se quiere transmitir a los demás miembros. Por lo tanto, será el emisor quien elija el tipo de mensaje y el canal de distribución más adecuado para una transmisión favorable.

El sistema de codificación utilizado por el emisor, tratará de traducir el mensaje a un lenguaje de símbolos y sonidos, imprescindibles para una clara comunicación.

Unidad Didáctica 5

B. Receptor. Es el sujeto que recibe el mensaje lanzado por el emisor a través del canal de transmisión.

La decodificación consiste en interpretar la información que tiene el mensaje para poder utilizarla eficazmente. Será el receptor quien realice esta tarea, teniendo en cuenta que en este proceso la capacidad de escuchar es un factor muy importante.

C. Mensaje. Es el conjunto de símbolos, sonidos y signos, que el emisor transmite al receptor. La forma en la que el mensaje es transmitido, debe ser tal, que pueda ser percibido adecuadamente por los sentidos del individuo.

D. Canal. Es el medio por el que el emisor transmite al receptor el mensaje que quiere comunicar. Por ejemplo, en una conversación telefónica, el canal sería el teléfono.

E. Retroalimentación. Es el conjunto de reacciones del receptor, al mensaje enviado por el emisor. Será este elemento una señal inequívoca, de que el mensaje ha llegado a su destino final (receptor).

F. Ruido. Se pueden considerar como aquellos elementos que interfieren en la transmisión adecuada del mensaje.

Para poder entender los distintos tipos de ruido que existen en este proceso, debemos tener presente que la comunicación se puede realizar tanto a nivel interpersonal como a nivel organizativo. Por ello,

– *Ruidos de la comunicación interpersonal:*

- La distracción del receptor provocada por la llegada de otro mensaje, o por condiciones físicas adversas del sujeto.
- La imperfección en el canal de distribución del mensaje.
- La intromisión de otro mensaje, que interfiere en la escucha adecuada del mensaje inicial.
- El uso inadecuado del lenguaje, utilizado en el mensaje.

– *Ruidos de la comunicación organizativa:*

- Autoridad administrativa.
- La especialización.
- La diversidad de medios de comunicación provocará deformaciones en el mensaje.
- La acumulación de mensajes por la transmisión masiva de éstos.
- Ocultación de información a los superiores.
- Delimitación de los mensajes que se hacen llegar a los superiores.

2. Técnicas para una buena comunicación interpersonal

Tanto el emisor como el receptor, se pueden considerar dos de los elementos más importantes en el proceso de la comunicación. Para poder analizar aquellas técnicas que nos llevarán a una buena comunicación interpersonal, debemos tener en cuenta muchas de las características personales de estos dos sujetos.

Dentro de ellas tenemos:

1. Análisis de las habilidades del emisor en el proceso de la transmisión.
2. Saber escuchar.
3. Llevar a la práctica la retroalimentación.

2.1 Análisis de las habilidades del emisor en el proceso de la transmisión

En el proceso de transmisión de información al receptor, intervienen de manera muy especial las aptitudes que pueda tener el emisor.

En el caso que nos ocupa, tendremos que analizar tanto las habilidades sociales para el diálogo como las habilidades asertivas en la comunicación.

Habilidades para el dialogo

El dialogo se puede definir como la conversación mantenida entre dos sujetos, con intercambio de opiniones. Mantener una conversación adecuada implica muchos factores, tales como: la distancia entre los sujetos; la atención que prestan los individuos al mensaje que se está transmitiendo; aspectos personales de los propios sujetos, etc.



Para mantener adecuadamente un diálogo existen una serie de recomendaciones útiles, entre las que podemos citar:

- a. ***Parafrasear.*** Es decir, repetir lo comentado por el otro sujeto, con el afán de poder captar aquello que nos interesa.
- b. ***Inicio del diálogo.*** En este punto, el sujeto intercala información personal con el tema central de la conversación, para así hacer más ameno dicho diálogo.
- c. ***Aplicación de la "escucha activa".*** Es decir, intentar captar aquella información que nos transmite el otro sujeto a cerca de él mismo, y que se realiza de forma gratuita.
- d. ***Intensidad en la información.*** Reforzar la información que nos da el otro sujeto, bien mediante gestos, bien mediante comentarios positivos.

Unidad Didáctica 5

- e. Tomar y ceder la palabra. En este caso esta actitud hará que la conversación no se centre sólo en uno de los dos sujetos.
- f. Volver a tomar un tema anterior. En el momento en el que el inicio de un tema nuevo, provoque en la conversación reacciones extrañas por parte de los sujetos, es interesante retomar el tema anterior para garantizar la continuidad de la misma.
- g. Cambiar de tema: Igual que en el caso anterior, si un tema nuevo provoca algún tipo de reacción extraña por parte de los sujetos que mantienen la conversación, se cambiará a otro tema distinto para poder seguir con ella.
- h. El planteamiento de preguntas. En este apartado, uno de los sujetos intentará obtener información transmitida por el otro, y que sea útil para él. Las preguntas que se plantean para conseguir dicha información, pueden ser de dos tipos:
- Preguntas cerradas: Son aquellas que se plantean y se responden brevemente, y que por lo tanto, no garantizan la continuidad del diálogo.
 - Preguntas abiertas: Son aquellas que sí tienen una respuesta más amplia, y que por ello, sí pueden garantizar la continuidad del diálogo.
- i. Tiempo de intervención. Es decir, duración total de la intervención del emisor en toda la conversación. Esta intervención debe ser gradual, para no denotar poca sociabilidad.
- j. Fin del diálogo. La conversación terminará con el planteamiento de las conclusiones sobre lo hablado. Además se mostrará cordialidad al usar frases de despedida adecuadas.

Habilidades asertivas

La conducta asertiva es la forma de actuar que tiene el sujeto cuando está inmerso en una situación hostil, y debe comunicar aquello que no le agrada. Siempre adoptando una conducta adecuada.

El sujeto ante situaciones desfavorables como manipulación, críticas o negación de derechos, puede reaccionar de la siguiente forma:

1. Con insistencia sobre su postura.
2. Reconociendo la crítica cuando ésta sea verdadera.
3. Dando la razón al otro sujeto, de forma que no quede muy clara su postura.
4. Aceptando parcialmente la crítica.
5. Utilizando preguntas sobre el tema en cuestión.
6. Estableciendo un pacto sobre lo discutido.

2.2. Saber escuchar

Cuando el sujeto escucha, se suceden una serie de etapas:

A. Percepción.

En esta primera etapa, el sujeto se centra en captar el mensaje que están transmitiendo. En la transmisión pueden influir negativamente una serie de aspectos, que hacen que el sujeto no perciba el mensaje de forma adecuada. Entre ellos podemos citar:

- Estado emocional del sujeto (atento, distraído, triste, alegre, etc.)
- El grado de interés por el tema que se está tratando.

Unidad Didáctica 5

- El sentimiento de afecto o indiferencia hacia el otro sujeto.
- El deseo de responder con urgencia a lo que se está hablando.
- Etc.



B. Interpretación.

En esta segunda etapa, el sujeto deberá interpretar el mensaje que se está transmitiendo, es decir, encontrarle una explicación lógica o un significado acorde con la realidad. Para que este fenómeno se realice de forma adecuada, hay que tener en cuenta que:

- Hay que saber distinguir entre un acontecimiento, opinión, conclusión y suposición.
- La conducta del sujeto puede afectar a la interpretación del mensaje.
- El significado que el sujeto pueda darle al mensaje puede estar influenciado por ideas creadas previamente.

C. Evaluación.

En esta última etapa, el sujeto establecerá la importancia del mensaje. A la hora de expresar al otro interlocutor el valor que se le ha otorgado a lo que ha transmitido, se debe hacer de una forma correcta y adecuada.

2.3. Llevar a la practica la retroalimentacion

Cuando el receptor da una respuesta rápida sobre el mensaje que se ha transmitido en el proceso de comunicación, estamos ante el fenómeno denominado Feedback. Este puede ser de varios tipos:

1. La repetición del mensaje.
2. El planteamiento de cuestiones.
3. Acuerdo/desacuerdo.
4. Acontecimientos.
5. La persistencia.
6. Respuesta con empatía.

3. Niveles de comunicación

En la comunicación general cuando se habla de niveles, se hace referencia al nivel cultural, nivel interpersonal y nivel organizativo. En las organizaciones empresariales existen relaciones comunicativas tanto en el seno de las mismas como con el entorno en el que se desenvuelven.

Existen diversos tipos de comunicación dependiendo de:

A) Su formalidad:

Comunicación Formal

En toda empresa, existen una serie de formalismos en cuanto a la comunicación de información a los subordinados. En este caso existirán unos canales, estructuras y ocasiones preestablecidas anteriormente con carácter oficial. Un ejemplo de este tipo de comunicación son los comunicados que emiten las empresas.

La motivación y el poder tomar decisiones adecuadas, son las principales funciones de la comunicación formal dentro de la empresa.

Comunicación Informal

Dentro de la empresa además de existir la comunicación formal, también habrá comunicación informal. Esta última se puede definir como aquella que se crea fuera de los formalismos que establece la propia empresa.

Las relaciones que entablan los sujetos dentro de la empresa, bien por amistad o bien por afinidad personal o laboral, es el principal instrumento de esta comunicación. También se puede considerar que las revistas que algunas empresas editan, contribuyen a este tipo de comunicación informal.

El principal enemigo que puede surgir en este tipo de comunicación es el rumor.

Estos dos tipos de comunicación explicados anteriormente, se desarrollarán más ampliamente en la pregunta nº 4.

B) Su forma:

Comunicación Escrita

Este tipo de comunicación existe cuando el mensaje que se transmite entre el emisor y el receptor se realiza de forma escrita. Esto es así, bien porque el emisor y el receptor están alejados, o bien porque éstos necesitan que exista un documento que demuestre dicha comunicación. La comunicación por ordenador se considera comunicación escrita.



Comunicación Oral

Este tipo de comunicación existe cuando el soporte para la emisión del mensaje es la propia voz del emisor y del receptor, independientemente del medio por el que se realice (teléfono, radiotransmisor, etc.)

C) Su entorno:

Comunicación Externa

La comunicación externa comprende tres dimensiones: publicidad, relaciones públicas y promoción. Las organizaciones están influidas por un conjunto de factores externos que no pueden controlar, y que influyen de forma significativa en su funcionamiento. Por tanto se hace necesaria la **comunicación externa** entre la organización y el entorno de la misma.

La publicidad se considera como una comunicación en un solo sentido, ya que el emisor lanza una información a un sujeto o grupo de ellos, sin que necesariamente exista una respuesta por parte del receptor.

Las relaciones públicas, por su parte, se pueden considerar como una comunicación en los dos sentidos, ya que lo que se pretende es dar información sobre la propia empresa, y sobre diversas cuestiones (sociales, culturales, etc.) que interesen de la misma. Por lo general, se recibe una respuesta sobre dicha información, por parte del receptor o receptores.

La promoción, en el ámbito organizacional, va encaminada a dar información oportuna sobre un determinado producto. Se considera como una comunicación bilateral, ya que la finalidad de la promoción es transmitir un mensaje al receptor o receptores sobre un determinado producto, de forma que exista una respuesta por su parte en cuanto al mismo.

Comunicación Interna

La **comunicación interna** es aquella que se produce dentro de la organización, entre sus miembros, permitiendo el conocimiento de los pensamientos y la ideología de los empleados y de los directivos.



La comunicación interna en el ámbito de trabajo tiene una gran importancia, ya que se utiliza como vehículo para conseguir que los trabajadores participen y se sientan implicados en la organización. En algunas empresas dentro del departamento de recursos humanos, prestan especial atención a todas las comunicaciones, aunque la responsabilidad de **iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos**.

Para llamar la atención de las personas, el líder-directivo debe funcionar como un proceso interno de marketing sobre los empleados, atrayendo el interés, estimulando el deseo de participar, convenciéndolos de seguir sus pasos y alentando la conducta deseada por la empresa.

La comunicación interna puede ser vertical, si se establece entre jefe y subordinado, y horizontal, si se establece entre los subordinados de una misma categoría.

La comunicación interna horizontal, como se ha indicado, se establece entre los subordinados del mismo nivel jerárquico que existan en la empresa. La comunicación informal se da con mucha frecuencia en este tipo de comunicaciones.

Unidad Didáctica 5

Su principal dificultad, puede surgir en las relaciones interdepartamentales que se crea en este tipo de comunicación. Al estar relacionados diversos departamentos, con objetivos y metas distintos, el enfrentamiento puede surgir a la hora de la consecución de los mismos.

La comunicación interna vertical se puede dividir a su vez en, ascendente y descendente.

La comunicación interna vertical ascendente es aquella que se produce cuando el subordinado transmite un mensaje al jefe. Por lo general, el subordinado se comunicará con su jefe a través de los siguientes medios de comunicación:

a. *Buzón de sugerencias.*

Es un medio de comunicación por el que el subordinado hace llegar a su jefe aquellas sugerencias que considera importantes para un mejor funcionamiento de la empresa. Normalmente aquellas que son puestas en marcha son recompensadas económicamente.

b. *Reclamaciones.*

Se consideran el medio de comunicación ideal para que el subordinado exprese su descontento con respecto a algún tema de su puesto laboral.

c. *Cuestionarios.*

Son pruebas que la empresa determina realizar en momentos concretos, para poder evaluar aspectos puntuales sobre las funciones, sobre los integrantes de determinados niveles jerárquicos, etc.

La principal dificultad con la que se encuentra esta comunicación es la denominada intromisión en el mensaje. Su finalidad es la de filtrar la información positiva de la negativa.

Se puede considerar que este tipo de comunicación es la respuesta a la comunicación interna vertical descendente.

La comunicación interna vertical descendente es la que se crea cuando el jefe transmite un mensaje al subordinado. Los medios de comunicación utilizados en este proceso de información, pueden ser la carta, el boletín oficial, las reuniones, etc.

La finalidad de la comunicación vertical descendente es transmitir al subordinado aspectos tales como:

- La actividad de la empresa.
- Objetivos generales de la organización.
- Objetivos específicos de cada nivel jerárquico.
- El status al que pertenece.
- El organigrama de la empresa.
- Etc.

Cuando la comunicación descendente tiene que pasar por muchos niveles jerárquicos distintos hasta llegar al subordinado, la dificultad más importante con la que se encuentra es la reducción del mensaje original. Esto provocará que la finalidad por la que se estableció la comunicación, no se lleve a cabo de la forma predeterminada.

4. Redes de comunicación

Las redes de comunicación están formadas por las distintas maneras de circular la información hasta llegar a sus destinatarios. Con estas redes se describen las relaciones que se establecen en los individuos que forman los grupos en la organización, y que desempeñan distintas funciones o roles. Estas redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal.

Pero también nos podemos encontrar con redes de comunicación formal y redes de comunicación informal. Ambos canales se integran e incorporan, aunque en ocasiones se descubren como heterogéneos.

Así podemos observar que el nivel de reciprocidad entre ambos puede indicar el margen de adecuación entre la estructura y los canales formales de comunicación. Cuando este margen es demostrativo, revela que hay inconveniencias en los canales formales de comunicación implantados por la organización.

Redes formales

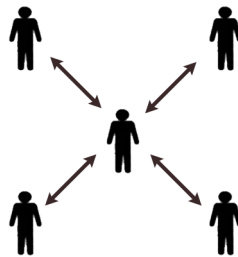
Las redes de comunicación formal son las que se establecen de una forma oficial por parte de la organización para hacer llegar la información necesaria, en el momento preciso y a la persona adecuada.

Estas redes formales respetan la jerarquía organizacional y sólo tienen en cuenta el puesto de los individuos, no su personalidad.

Los flujos de la comunicación formal han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, lo que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y sería fuente de rumores incontrolados.

Las redes formales suelen adoptar diferentes estructuras, las más significativas:

- **La red en estrella** consta de una sola persona que se comunica con todos los demás miembros del grupo de trabajo.

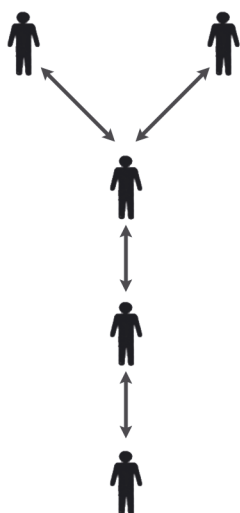


- **La red en cadena** se parece a la cadena de mando de un grupo. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo por toda la jerarquía, con pocos saltos de niveles o con poca comunicación fuera de ella.

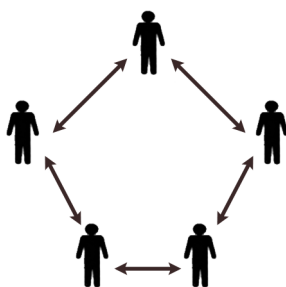


Unidad Didáctica 5

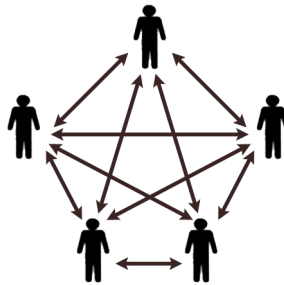
- **La red en Y** (sobre todo invertida) lo mismo que en el caso anterior se parece a la cadena de mando de un grupo.



- **La red en círculo** se parece a la red en cadena, salvo que los extremos de la comunicación se juntan. Por ejemplo, el miembro de nivel más bajo del grupo puede tener por tutor al gerente de rango más alto y así comunicarse con él o ella.



- **La red completamente conectada** es aquella en la que todos los miembros del grupo se comunican regularmente con los demás.



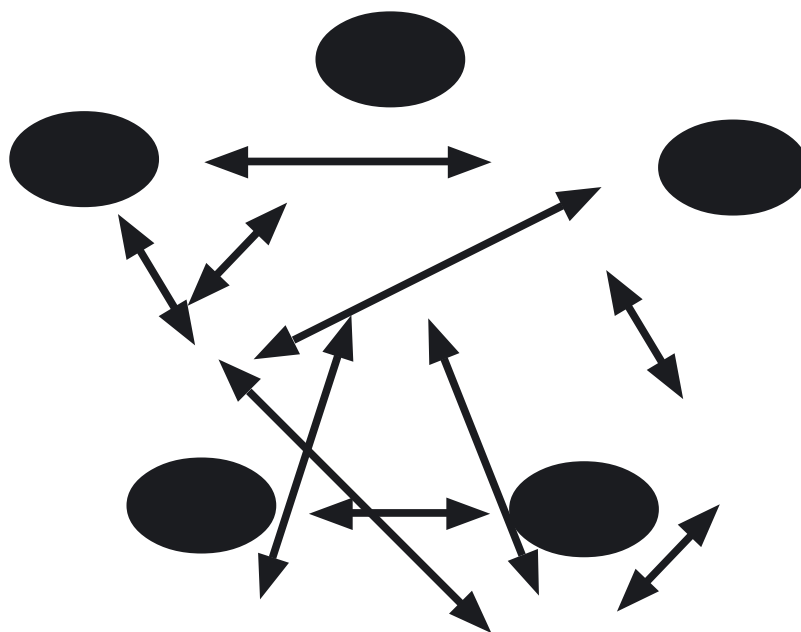
Los miembros de las empresas hacen uso de varias de estas redes de comunicación, ya que una sola no describiría con precisión la comunicación existente en cualquier grupo.

El análisis de las redes de comunicación formal ofrece información sobre cuál es el grado de desempeño, la satisfacción del grupo y de sus miembros, y sobre los posibles problemas del comportamiento. La eficacia se logra cuando encajan las características de la red, de los miembros del grupo y de la tarea. La información que se extrae de este análisis es muy útil para el líder-directivo.

Redes informales

Las redes de comunicación informal tienen su origen en las relaciones de amistad entre los miembros del grupo, creando de esta manera flujos de información alternativos, que **ayudan a mejorar en muchas ocasiones la comunicación de la empresa**. Generalmente su efecto es positivo, aunque en ellas aparecen distorsiones en la comunicación como son los rumores. Estas redes sirven para:

- Sustituir redes formales ineficaces.
- Expresar sentimientos que no pueden circular por la red formal.
- Agilizar la comunicación.



Las causas de su aparición son:

- a. El desconocimiento por parte de los empleados de los canales oficiales de comunicación. Por tanto, usan otros.
- b. Los obstáculos interpersonales que impiden que los trabajadores usen los canales formales de dependencia. Algunos trabajadores pueden registrar choques de personalidad con sus jefes, buscando ayuda de otros gerentes. O tener dificultad para comunicarse con los gerentes, ya que tienen diferentes estilos personales, experiencias o percepciones distintas de los requisitos laborales.
- c. Los trabajadores obtienen una respuesta más rápida si pasan por alto ciertos canales.

El líder-directivo debe ser especialmente conocedor de estas redes informales, pues junto con la información que pueda extraer de las redes formales, podrá incorporar una y otra información de cara a ejercer su labor. Es decir, conseguir que los trabajadores se involucren con los objetivos de la organización.