

Bernardo Peña A. **

I. CONCEPTO DE COMUNICACION

1.1 Introducción.

Desde su más remoto origen, la humanidad usó ciertos elementos, con el fin de transmitir ideas y promover el desarrollo de la civilización. Para algunas culturas los sonidos de trompetas o tambores indicaban guerra, en otras, alabanzas a un ser superior, alegría o dolor.

Con el pasar de los tiempos esos medios o instrumentos utilizados para expresar ideas o sentimientos, se fueron perfeccionando. De las simples señales emitidas por tambores o de los dibujos en cavernas ahora se ha pasado al uso de la radio, el cine y la televisión.

1.2. Qué es la Comunicación.

La Comunicación es la transmisión de ideas a través de diferentes medios entre los individuos de igual o diferente educación, con el fin de producir un entendimiento, teniendo como ideal, un cambio en sus conocimientos, actitudes, habilidades o destrezas.

** I.A. M.S. Secretario Programa para Graduados ICA-UN.

La Comunicación no es simplemente hablar o demostrar. Entre las personas la comunicación es muy compleja pues no se trata de hacer comentarios y escucharlos. Para que se opere la Comunicación es necesario ser entendido por la persona a la que le transmitimos un mensaje.

Dentro de una empresa o cualquier Institución, todos nos comunicamos en más de un nivel al mismo tiempo. Cuando nos comunicamos en una conversación hay por lo menos seis mensajes diferentes:

1. Lo que usted entiende que dice
2. Lo que usted está actualmente diciendo.
3. Lo que oye la otra persona.
4. Lo que la otra persona piensa que oye
5. Lo que la otra persona dice
6. Lo que usted piensa que la otra persona dice.

Arce (1) afirma que la Comunicación "es un fenómeno social, es decir, un fenómeno que resulta de las relaciones de los seres humanos en interacción".

C. I. Hovland define a la comunicación como el proceso por medio del cual un individuo-el comunicador-transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar la conducta de otros individuos, los receptores (6).

Berelson y Steiner, dicen que la comunicación "es la transmisión de información,

ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc. (2).

Ortíz (8) afirma que la Comunicación es la transmisión de un mensaje a otra persona, en forma tal que esa persona nos muestre que recibió el mensaje reaccionando como esperamos.

En sentido general puede decirse que la comunicación es el intercambio de expresiones significativas entre individuos, que determina en ellos influencias recíprocas. En una empresa un saludo, una conferencia, un discurso puede ser comunicación. Podemos hablar de comunicación interpersonal, diálogo entre individuos que ocupan diferentes posiciones en la empresa o comunicación entre individuos de distintas empresas.

En las anteriores y en otras definiciones se encuentra que la comunicación es algo vital, continuo, que tiene movimiento y que se realiza a través de diferentes medios haciendo uso, principalmente, de la interacción con el propósito de producir cambios.

1.3. Función esencial de la Comunicación en la empresa.

Es importante que en toda comunicación se produzca un cambio de conducta en el individuo que la recibe, siempre y cuando esté de acuerdo con las intenciones que tiene el que la emite. Si el cambio no se produce, hay que reforzar

la Comunicación para que ésta sea eficiente, aplicando la persuasión.

Berlo (3) dice: "Nos comunicamos para influenciar con el propósito de afectar el comportamiento ajeno. Cuando obtenemos respuestas en términos de nuestras intenciones, damos el primer paso hacia la comunicación eficiente y eficaz".

Juan Díaz Bordenave y Francis C. Bymes, citados por Frias (5) dicen que es necesario que el destinatario asocie cosas, es decir, sepa coordinar ideas; siga procedimientos, organice y lleve a cabo diferentes etapas de un suceso en forma ordenada; entienda principios, comprenda las razones o causas de una cierta acción; aplique principios, de acuerdo a una situación específica, y adquiera destrezas específicas, es decir aprenda a llevar a cabo algo particular.

Por simple que sea una Institución, la comunicación es la base de toda su organización humana. En la empresa, cada persona ocupa un lugar determinado y está encargada de realizar unas determinadas funciones que se integran al resto de miembros de la organización que tiene una serie de objetivos y metas específicas. Esas metas y objetivos se logran solamente si existe una buena comunicación, representada en una gran red de emisores y receptores establecida a diferentes niveles lo cual hace posible la coordinación de actividades, su dirección y control a manera de un sistema nervioso (9).

1.4. Naturaleza de la Comunicación

"Comunicación" viene de la palabra latina "comunis" que significa algo que se

posee en conjunto. Ese algo son las ideas, habilidades, sentimientos que posee el ser humano a través de su experiencia y que utiliza para ponerse en contacto con sus semejantes.

La organización moderna del trabajo requiere exactitud y fidelidad en sus comunicaciones y el éxito de un equipo humano radica principalmente del entendimiento que mantenga entre sí.

Los individuos no pueden vivir aislados. Necesitan formar parte de una sociedad, en la que la comunicación es una característica básica para su desarrollo (5).

1.5. Aplicación moderna de la Comunicación

Los medios de comunicación se han desarrollado mejor en unas empresas que en otras. No todas ellas tienen los mismos recursos ni capacidad para su desarrollo y aún dentro de una misma empresa existen diferencias en relación entre su progreso y la capacidad del hombre para comunicarse (10).

Igualmente ocurre el caso de empresas que teniendo la investigación y los medios necesarios para la comunicación, no los usan adecuadamente, ocasionando malas informaciones.

A pesar de lo anterior, existe en nuestro tiempo una preocupación constante para su mejor uso y un deseo cada día mayor por descubrir mejores métodos que permitan hacer mejor y más eficiente la Comunicación.

En una empresa es importante que exista la comunicación descendente para que se puedan explicar las políticas y metas que se proponen; cómo deben aplicarse y el por qué de esa aplicación, proporcionando así una visión amplia de lo que sucede o puede suceder en la empresa. Igualmente se requiere que exista la comunicación ascendente transmitiendo actitudes, opiniones, sugerencias y demás tipos de información por parte de personal en niveles intermedios e inferiores de la misma.

Una de las cosas importantes y a la cual se deben orientar las empresas hoy en día es en la participación que se debe dar a los trabajadores en compartir las informaciones que ellos quieren y en obtener su participación en las principales decisiones que se tomen. Se ha indicado anteriormente que todos los empleados de una empresa deben ser colaboradores en la realización de un fin común. Con la participación de todos, cada cual siente como suya la empresa y como propios los éxitos y fracasos que ella tenga, siendo el resultado de la unión, estima, simpatía y lazos de confianza que existe entre el personal de la empresa. Una de las ventajas que puede aportar la participación, es la lealtad, basada no en la autoridad (lealtad por obediencia), sino en el aprecio y estimación (lealtad por convicción).

Si la participación en la empresa se extiende a los niveles inferiores, aumentará dentro de ellos sin lugar a duda, la lealtad.

Al lograr la participación, se obtendrá un optimismo e interés del personal, hacia sus funciones; se sentirá satisfecho y a permanecer de buen humor. En tanto que los individuos más apartados, tendrán una conducta apática y destructiva. Así, una de las funciones más importantes de las directivas es crear y sostener un buen sistema de comunicaciones (4).

2. PROCESO DE LA COMUNICACION.

2.1. Qué se entiende por "proceso" en la Comunicación.

Antes de estudiar cualquier modelo sobre la manera como opera la comunicación es importante conocer qué se entiende por "proceso" en la comunicación, a fin de dar una idea más exacta y una mejor comprensión de la comunicación.

El diccionario dice Berlo (3) define "proceso" como un "fenómeno que muestra un continuo cambio en el tiempo", o una continua operación o tratamiento.

No es una cosa estática sino que permanece en un continuo movimiento.

El "proceso" en la comunicación no tiene principio ni fin; sus elementos están siempre obrando, influyendo cada uno de los demás para constituir todo esto un "proceso continuo de doble vía".

Frias (5) anota que "El proceso" de comunicación es sumamente dinámico y complejo. No tiene nada de mecánico ni esfático. Sus elementos interactúan según el tipo de comunicación hasta el punto que es imposible concebir que una situación de comunicación dada se repita jamás en forma exactamente igual.

El proceso de las comunicaciones internas en la empresa contribuye a formar la conciencia colectiva de quien pertenece a ella. Para lograr un proceso eficiente y de doble vía en esa comunicación, la empresa debe crear y conservar los canales de comunicación adecuados y suficientes en todos y para todos los niveles.

Nillander Y Miller (7) indican que para mantener una buena organización, son condiciones importantes las siguientes:

- a. Predisposición existente para recibir y comprender una comunicación.
- b. La moral o actitud favorable o no que adopta el personal respecto a la empresa. Incluye la lealtad, satisfacción, cooperación, entusiasmo, participación, en el caso de ser favorable. De lo contrario hay pugna y tensión, crítica constante, choque, poco interés y bajo rendimiento en el personal. Un sistema de comunicaciones adecuado, no se puede solucionar de un momento a otro mediante el envío de cartas al personal, carteleras o buzón de sugerencias. La organización de las comunicaciones debe ser

gradual de suerte que no aparezca como un cambio muy notorio y pueda asegurarse así una total aceptación.

c. El lenguaje debe ser apropiado para el receptor, de tal manera que pueda el mismo darle el significado apropiado.

3. TIPOS DE COMUNICACIONES INTERNA EN LA EMPRESA.

3.1. Por su adaptación a la estructura jerárquica.

Pueden ser formal e informal, La primera se desarrolla de acuerdo al orden vigente en la organización y sigue los procedimientos establecidos en la misma. Ejemplos de este tipo de comunicaciones son los informes de dirección y publicaciones periódicas. La comunicación informal es creada e independiente de los puestos que ocupan las personas. Juegan papel importante en este tipo de comunicaciones los líderes o conductores influyentes de opinión, ejerciendo su influencia principalmente en sentido horizontal. Una buena combinación de la comunicación formal y la informal contribuye a formar una buena actitud del personal frente a la empresa pero cuando la comunicación formal es débil, la informal en forma de rumores, se intensifica (9).

3.2. En razón de sus objetivos.

Se presenta en dos direcciones así: la una como instrumento de la administración para un buen funcionamiento de las distintas áreas en que se divide la empresa o sea una comunicación referente al trabajo. La otra como factor de entendimiento entre el personal; afecto y lealtad por la empresa.

Entre las más frecuentes comunicaciones de trabajo se tiene:

- a. La orden que puede ser oral o escrita y requiere estar bien definida y ser divulgada con brevedad, claridad y sencillez.
- b. Las instrucciones que indican generalmente la forma más recomendable y acertada de realizar una labor.
- c. Las reglas que son guías de acción concretas. Contienen y comunican normas. Estas reglas están contenidas por lo general en el reglamento de la empresa; son impersonales y generales.
- d. Comunicaciones disciplinarias como la alabanza, la crítica y la represión.
- e. Las quejas cuyo fin es el lograr una solución a un problema dado.
- f. Las consultas generalmente formuladas en pregunta.
- g. Las recomendaciones que son por lo general opiniones o sugerencias, emanadas del personal asesor.

Entre las comunicaciones como factor de entendimiento entre el personal e independientes del trabajo, se tienen la comunicación persuasiva destinada a modificar las actitudes, opiniones o conducta del receptor y la comunicación informativa que persigue principalmente informar a los empleados hechos de interés en la organización y que se encaminan a fomentar un vínculo entre los mismos y la comprensión del personal a la empresa (9).

3.3. La comunicación directa e indirecta.

Tiene como ventajas la comunicación directa que se realiza cara a cara y hace posible las preguntas y respuestas inmediatas. Entre estas se encuentra el diálogo personal, la conversación en grupo y ante un auditorio reducido.

La principal desventaja de la comunicación indirecta es la posible distorsión del mensaje y la demora en obtener resultados de mensajes enviados a otras personas o niveles.

3.4. Las comunicaciones vertical - horizontal y transversal.

Vertical la que se transmite a través de la línea de autoridad, de niveles superiores a niveles inferiores o lo contrario. Siguen la línea de autoridad y entre más sean los niveles en la jerarquía de mandos, más lenta será la información. Existen principalmente dos tipos de información que deben suministrarse a los empleados:

- I. La información introductoria: Cuando ingresa al trabajo en la cual se le da una orientación general acerca de la empresa y se le informa sobre su

trabajo y funciones, ya en una forma específica.

2. La información permanente sobre las distintas actividades que está realizando la empresa.

En la comunicación ascendente igualmente se acostumbra seguir el orden jerárquico y permite describir el grado de aceptación y comprensión de las comunicaciones descendentes. Los principales mensajes de tipo ascendente son las sugerencias, reuniones de contacto con representantes del Sindicato y la Empresa, publicaciones del Sindicato. Los principales mensajes que deben llegar a los niveles superiores, hacen relación a sentimientos sobre el trabajo, acerca de los asociados y sobre la organización de la empresa.

Las comunicaciones horizontales tienen lugar entre empleados en niveles semejantes. El canal más adecuado para este tipo de comunicaciones, son las reuniones periódicas de grupos primarios.

Las comunicaciones transversales o diagonales se presentan entre personas de diferente área y diferente nivel. Son en general informales pero corre el riesgo de convertirse en rumor, roces o celos, lo cual no es conveniente para la empresa (9).

4. LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA EN LA EMPRESA.

Se enuncian brevemente y en forma muy general los principales medios de comunicación interna en la empresa.

1. Las cartas: Son mensajes personales y se emplean para toda clase de propósitos. Las principales características que deben reunir son el despertar atención, interés, deseo y acción en el empleado.
2. El boletín: Es un medio masivo y su fin principal es divulgar noticias.
3. La revista: Su fin principal es el comunicar a la empresa con todo su personal lo mismo que con sus familias, para crear vínculos de compañerismo y lealtad.
4. El periódico: A través de este medio se presentan las noticias de actualidad sobre la empresa, proyectos y políticas de la gerencia, actividades sociales, culturales, etc.
5. Manual del personal: Tiene como fin principal el vincular al empleado con la empresa indicándole sus funciones, deberes y obligaciones. Se incluye generalmente en el manual puntos como orientación de la empresa, informes de la empresa, reglas de ocupación, horario, escalafón, procedimientos de reclamaciones, planes de seguridad, adiestramiento, facilidades para los empleados.

6. Folletos: Su función principal es el de informar sobre hechos y motivar a la acción. Su lenguaje debe ser más dinámico y las imágenes más atractivas.
7. Las carteleras: es el medio de comunicación más elemental en la empresa y debe ser el medio más dinámico que se tenga.
8. La circular: debe ser breve y anuncia cualquier hecho, actividad o acontecimiento especial.
9. El buzón de sugerencias: Su fin principal es el aprovechar las ideas que surgen de los empleados, los cuales muchas veces por temor no las dan a conocer a sus superiores.
10. Informe anual: es el resumen de la labor desarrollada por la empresa durante un año; debe ser objetivo, completo, útil, claro, agradable y sencillo.
11. Cartel o afiche: pueden tener fines publicitarios, preventivos, estimulantes e indicadores.
12. Anexos al sueldo: se utilizan mucho para anunciar alguna deducción legal, modificaciones en las formas de pago y en los salarios o aumento de sueldo.
13. El memorandum: debe ser corto, conciso, claro y tener un receptor bien definido.

Otros medios de comunicación son las conferencias, la entrevista, el enlace sindical, el discurso anual, las encuestas, relación directa, reuniones, sistemas de altavoces, el teléfono, cine, tableros, ayudas audiovisuales, etc. (9).

5. PROBLEMAS DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS.

- .1. Falta de credibilidad. Es un factor poco estudiado en la eficacia de la comunicación. En una empresa, los superiores que transmiten órdenes contradictorias o cambian sus mensajes en forma continua, pierden credibilidad entre sus empleados llegando inclusive toda su información a volverse sospechosa creyendo que las directivas quieren engañar a sus empleados.
- .2. El rumor. Se opera principalmente cuando los sistemas de comunicación en la empresa no son bien organizados; surge con gran facilidad y nunca sigue los sistemas formales del trabajo deformándose cada vez más el mensaje a medida que se propaga.
- .3. Las diferencias del rango y el deseo de agradar. Muchas veces en las comunicaciones que se operan entre los subordinados y sus superiores se matizan una serie de hechos para ocultar errores, fallas y en general cosas poco gratas.
- .4. La distorsión. Se presenta cuando el contenido del mensaje es distinto

para quien lo comunica como para quien lo recibe. El subalterno puede interpretar mal el mensaje debido a una mala impresión o a ruidos del canal por donde se envían los mensajes.

Es importante por esto considerar a que nivel va dirigido el mensaje para elaborar el mensaje en forma clara, sencilla y de acuerdo al nivel al cual se envía.

Cada persona de acuerdo a sus experiencias puede interpretar en forma diferente un mensaje. Mientras más compleja sea la organización de la empresa, la distorsión del mensaje puede ser mayor. La distorsión puede evitarse acortando las líneas de comunicación, delegando más la autoridad y descentralizando ciertas responsabilidades.

- .5. Falta de empatía. El no tener la capacidad de situarse en el mismo plano del receptor, puede ser causa de una mala comunicación. Entre mayor conocimiento tengan las directivas de sus subalternos, mayor será la comunicación.
- .6. Problemas del significado. El significado está en las personas y no en las palabras. Cada persona interpreta un mensaje de acuerdo con su marco de referencia.

Otras barreras de la comunicación empresarial son la distancia física, la

complejidad de la organización, los prejuicios y la falta de mística ante la comunicación. En el campo empresarial los directivos a veces se resenten por comunicaciones de los subordinados en las cuales se indican que sus actuaciones no han sido buenas. Cuando esto ocurre, los empleados se reservan a veces sus objeciones, por temor a represalias de sus superiores. Los directivos de una empresa deben estar dispuestos a escuchar las críticas de sus subalternos. De lo contrario, los problemas aumentarán, por falta de comunicación.

6. ALGUNAS SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE COMUNICACION EN UNA EMPRESA.

- .1. Uso de un lenguaje: Sencillo, directo y claro. Es importante evitar el uso de metáforas, ironías y frases largas.
- .2. Respaldar las palabras con los actos: Cuando el personal de una empresa es partícipe en el desarrollo de la empresa y observa un cambio real en sus directivas, tendrá mejores predisposiciones de trabajo.
- .3. Uso de la retroacción: Es importante que los directivos de una empresa, observen las reacciones de los subalternos a los diferentes mensajes emitidos.

- .4. Emitir los mensajes en los momentos más oportunos: Los mensajes serán mejor recibidos cuando se envían antes de que entren en los subalternos otras creencias o actividades sobre los hechos.
- .5. Uso de canales múltiples. Sin alterar el orden jerárquico es posible utilizar los distintos canales personales o impersonales, para transmitir los mensajes.
- .6. Escuchar con atención. Las sugerencias o comunicación de los subordinador.

La labor de organizar y dirigir las comunicaciones internas en una empresa no es fácil pero muy importante de llevar a cabo pues por medio de unas eficientes comunicaciones internas en la Institución, se podrán conseguir los objetivos de la misma y mantener su existencia (9).

BIBLIOGRAFIA

1. ARCE, M.A. 1963. Sociología y Desarrollo Rural. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A. Turrialba Costa Rica. 131 pp.
2. BERELSON, BERNARD y GARY STEINER. 1964. Human Behavior, Hareourt Brace y CO. World Inc. Nueva York, p 527-528.
3. BERLO D.K. 1969. El Proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. El Ateneo. Buenos Aires. 239 pp.
4. CILIA, J. Filosofía de las Relaciones Públicas. Mar de Plata, Instituto INDECAP. 1969. p 22-107.
5. FRIAS, H. et. al. 1965. Extensión Agrícola. Principios y técnicas. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Lima Perú. 604 pp.
6. HOVLAND, C.I. 1948. "Social Communication". American Philosophical Society. Proceeding 92: 371-375 pp.
7. NIELANDER, W. y RAYMOND MILLER. Relaciones Públicas. 4 Ed. Barcelona, Edit. Hispano Europa, 1964. p 45.
8. ORTIZ, G.C. 1965. La Comunicación. Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México. p. 13.

9. PEREZ, M.L. y V. RESTREPO. 1972. Las Comunicaciones Internas en la Empresa. Tesis. Univ. Pontificia Bolivariana. Fac. Ciencias de la Comunicación. p. 84.
10. SCHUYLER, B. et. at. 1962. Manual de Comunicaciones Programa Interamericano de Información popular. San José, Costa Rica. 322 pp.