

MARCO TEÓRICO

2.1 La Comunicación

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros. (Miller, 1968).

Las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones. (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998 pp. 338-339).

Las comunicaciones, son las herramientas que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma. (Arrugo, diciembre 2001).

La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación y además depende de las siguientes formas de mensaje tal como lo señala Hersey (1998).

Palabras: términos que elegimos para expresar las ideas que tratamos de comunicar. Las palabras pueden insultar, dañar o exaltar. Las palabras ayudan para que las personas se sientan parte de la organización o que se sientan separadas.

Rasgos secundarios del significante: es la parte audible del signo lingüístico y consta de ciertos rasgos como: Velocidad, dicción, altura, ritmo y volumen.

Comportamiento no verbal: es todo aquello que ve el escucha en el hablante, gestos, expresiones faciales, postura, etc.

Teniendo en consideración las formas anteriores, “La comunicación es un proceso básico de la organización. Constituye el “sistema nervioso” que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse a sus miembros” (Degot, 1988). Por lo tanto es algo esencial en cualquier empresa.

2.2 Elementos del Proceso de la Comunicación.

David K. Berlo (1984) afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes.

El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor.

Un emisor inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado. (Berlo 1984). A continuación se presenta en la figura el Proceso de Comunicación de una manera global.

Figura 1

El proceso de la comunicación



Fuente: Berlo, D, K. (1984). Redes de Comunicación, México, ed. Norma.

2.2.1 Emisor:

El emisor es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje. En una conversación, el emisor es quien inicia la conversación. A continuación se presentan los 3 pasos que desarrolla el emisor.

Paso 1. Desarrollo de una idea: es la idea que el emisor desea transmitir. Es un paso importante del proceso porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.

Paso 2. Codificación: codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión.

Existen diferentes tipos de códigos, como el idioma español, el lenguaje de los sordomudos, la clave Morse, las letras, etc. También existen los códigos de grupos especiales, como la policía, los pilotos, abogados, etc., que tienen una manera especial de transmitir sus mensajes. Existen muchos códigos en la comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura, etc. Debemos elegir un código cuando nos comunicamos. El código que normalmente usamos es el verbal, el lenguaje.

Los cinco principios para precisar la codificación del mensaje.

Pertinencia: el mensaje debe tener contenido y significado, por lo tanto se seleccionan cuidadosamente las palabras, gráficas o los símbolos que lo conforman.

Sencillez: formular el mensaje de la manera más sencilla y clara posible.

Organización: el mensaje debe disponerse en una serie de puntos que faciliten su comprensión. Concluir cada punto que se elabore.

Repetición: los puntos principales del mensaje deben formularse al menos dos veces.

Enfoque: el mensaje debe ser claro; se debe prescindir de los detalles innecesarios.

Paso 3. Transmisión: una vez desarrollado y codificado el mensaje, se transmite por el método escogido: un memorándum, una llamada telefónica, una plática personal.

Los emisores pueden seleccionar también ciertos canales y se comunican en el momento oportuno. Este paso va íntimamente relacionado con el elemento del Canal.

2.2.2 Mensaje:

El mensaje representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor. El mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar debido a los antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor.

Según Berlo (1984), los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas: garabatos en el papel, sonidos en el aire, marcas en la piedra, movimientos del cuerpo, etc. Son los productos del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, es decir cifrar o poner en clave común sus ideas.

Los mensajes son la expresión de ideas (contenido), puestas en determinada forma (tratamiento mediante el empleo de un código).

Existen algunos aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se elabora un mensaje:

- Tener en mente al receptor.
- Pensar el contenido con anticipación.
- Ser breve.
- Organizar el mensaje cuidadosamente: Lo más importante debe ir al principio. Así el tema será más claro.

2.2.3 Receptor:

El receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor. En una conversación, el receptor es quien responde a la conversación. A continuación se presentan los 4 pasos que desarrolla el receptor.

Paso 4. Recepción: la transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje.

Paso 5. Decodificación: la decodificación es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos. Sin embargo, la comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor, es él quien decide si ha comprendido o no el mensaje. Un aspecto importante para la decodificación del mensaje es la atención que se le preste, ya sea al escucharlo, leerlo, etc.

Paso 6. Aceptación: una vez que los receptores han recibido y decodificado el mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo de algunas partes de él.

Paso 7. Uso: el receptor hace uso de la información, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa.

El último paso es desarrollado por ambas partes tanto receptor como emisor.

Paso 8. Retroalimentación: cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nueva cuenta a aquél. Si no se hace retroalimentación esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el mensaje no se

comprendió o el receptor no quiso responder. En estos casos, el emisor debe de indagar la falta de retroalimentación.

Características de la retroalimentación (Berlo, 1984):

Útil: para enriquecer la información del emisor.

Descriptiva: para que sea eficaz.

Específica: de manera que indique la comprensión del mensaje.

Oportuna: en el lugar y contexto adecuados.

Percepción

Es el significado que se atribuye al mensaje por el emisor o el receptor. La manera en que cada persona organiza los elementos y los significados que les atribuye, influye en la percepción del mensaje. El pasado de la persona, así como sus actitudes también tienen influencia en la percepción que se tenga de los mensajes.

Algunos problemas de comunicación se pueden derivar de la percepción. La percepción selectiva es el proceso de eliminación de información que una persona no desea o debe evitar. Es decir, sólo ver o escuchar lo que queremos y negar lo demás. Por otro lado, la creación de estereotipos es otra forma de percepción, en donde se aceptan supuestos sobre los individuos con base en la pertenencia a algún género, raza, edad, etc. Éstos estereotipos distorsionan la realidad y pueden llegar a causar problemas de comunicación.

Canales

El canal es el medio por el cual se trasmite el mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información.

Los documentos formales, tienen una capacidad de transmisión baja, y una conversación personal tiene una alta capacidad de transmisión de información, ya que involucra tanto comunicación verbal como no verbal.

Los canales de comunicación pueden ser formales o informales. En la vida organizacional, los canales formales son aquellos como cartas, correos electrónicos, etc., en donde se transmite información sobre aspectos laborales. Los canales informales, por su parte, son las redes de comunicación que se llevan a cabo a través de interacción social, con preguntas, comentarios, etc.

2.3 Barreras de la comunicación:

En el proceso de comunicación también pueden existir problemas que traen como consecuencia los tan frecuentes "malentendidos" o "fallas de comunicación". Las barreras son obstáculos en el proceso, que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje.

2.4 Tipos de Comunicación

Existen dos tipos de comunicación, que en forma simultánea pueden influenciar el comportamiento del hombre. Es en cada una de ellos donde se almacena la información obtenida sobre algún dato o circunstancia importante dentro de las organizaciones, expresándose de manera distinta, dependiendo de que tipo de comunicación se trate. (Hughes, 1986).

Externa: es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobretodo para alcanzar metas de la organización. "Este sistema es dictado por el ambiente técnico, político y económico de la organización" (Hughes, 1986). Generalmente se utiliza para: "decisiones acerca de modificación de conductas, efectuar cambios operativos o de actuación, entre otras cosas" (Calderón, 1990).

Interna: en toda organización, la comunicación fluye por canales de autoridad y responsabilidad, que son conocidos como formales (correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.).

La comunicación interna se crea y desarrolla con la interacción de la gente dentro de estos canales formales.

Dentro de los grupos informales de cualquier organización, también se origina comunicación, que por no seguir los canales formales, se le conoce como comunicación informal, (opiniones, comentarios, rumores, etc.), en ocasiones esta puede ser de gran importancia, ya que por su naturaleza puede influir más que la comunicación formal, e inclusive ir en contra de esta. Por estos motivos se recomienda a las organizaciones que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales (Calderón, 1990).

2.5 La Comunicación Interna

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general. (Thomas, 2002).

2.5.1 Funciones de la comunicación interna

De acuerdo a Thomas (2002), la Comunicación Interna cuenta con tres funciones principales que son:

- a) Implicación del personal*
- b) Cambio de actitudes*
- c) Mejora de la productividad*

a) Implicación del personal:

Mantener una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la organización, de manera que asocie el éxito

personal con el éxito de la empresa. Si se aplica bien, el empleado se sentirá valorado y unido a la institución; además se le reconoce un lugar en el seno de la organización.

Se debe perseguir que los empleados consigan la mayor ***cultura organizacional*** posible: noción que tiene el individuo de la empresa en que trabaja. Cuanto mayor sea la cultura organizacional, mayor será el conocimiento de la empresa, etc.

b) Cambio de actitudes

La dinámica más repetida de las empresas en los últimos años es la del cambio. La incorporación de las nuevas tecnologías junto con la internacionalización de las empresas y de las nuevas economías son las causas más comunes, que van a exigir ese cambio constante por parte de los miembros de las organizaciones..

Por tanto, se debe intentar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos traumáticos posibles. Hay pocas cosas más estresantes, que una absorción o una fusión, porque se va a producir una duplicidad de puestos de trabajo. Una vez realizada la fusión (p.e.) debe informarse a los trabajadores para que no se cree un clima de tensión. Para evitar esas crisis lo mejor es tener un buen plan de comunicación.

c) Mejora de la productividad:

Se va a conseguir:

- Mediante la transmisión de información operativa: asegurándonos que la información de que disponen los trabajadores les llega correctamente.
- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la organización.

Al igual que con la calidad, la comunicación se hace patente, cuando se atiende el costo que implica la no-comunicación dentro de una organización, involucrando problemas como descoordinación, duplicidad de funciones, y mal clima laboral. La comunicación interna debe de actuar como un factor de cohesión e integración de las personas hacia la consecución de resultados. Si se contempla la comunicación de esta

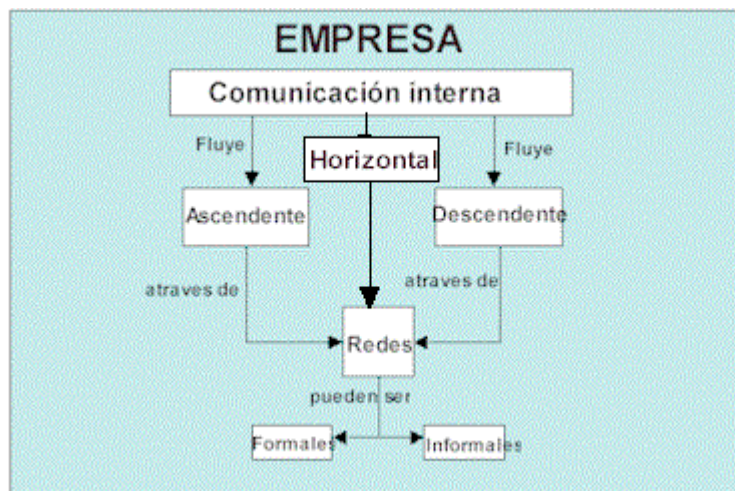
manera, aporta a la empresa una clara visión de la situación actual en la que se encuentra, y que tramo se debe de recorrer para lograr la situación deseada. (Andersen, marzo 2002).

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que estos también conozcan el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. En la organización actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los mandos superiores. (Berlo, 1984)

Desde el punto de vista de la organización, un elemento que hace dinámicas las acciones dentro de las organizaciones, que puede considerarse como el lubricante de la empresa, es la comunicación interna, la cual deberá favorecer la participación e implicación de todos en un proyecto común de la empresa. (Ortiz, 2001).

Figura 2

Comunicación Interna en la Empresa



Fuente: Hersey, P. "Administración del Comportamiento Organizacional", 1998, 7a. edición, México, Prentice Hall.

Hersey (1998) ha investigado cinco sistemas básicos de comunicación interna en las organizaciones: *comunicación descendente, ascendente, horizontal, por rumores y en redes*. Los cinco sistemas se clasifican en canales de comunicación formales e informales

2.5.2 Canales de comunicación interna

Canales Formales.

Comunicación descendente: es la más común. La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso es el escrito y trasmite, indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos, retroalimentación e información ideológica. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación u autoestima de los trabajadores.

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- Cuál es la función de la organización, cuáles son sus objetivos, actividades y organización.
- Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la organización.
- Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la organización, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original.

Una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el trabajo, no la persona.
- Oportuna en el tiempo. La mejor evaluación es la que se realiza inmediatamente después de terminar la tarea.
- Específica. Diciendo exactamente lo que está mal, evitando las vaguedades como: no sirve para nada, está mal hecho, etc.
- Objetiva. Basada en aspectos observables y comprobables.
- Deseada. Que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores.
- Con confirmación de que se ha entendido. Asegurándose de que el subordinado ha entendido lo que le hemos indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones.

Comunicación ascendente: puede ser verbal, no verbal o escrita, brinda retroinformación y no-información cotidiana. El líder eficaz se asegura que la comunicación sea honesta y clara.

Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación de la comunicación descendente.

La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. El alcance y la eficacia de este tipo de comunicación dependen en gran medida de la cultura de la organización.

Comunicación horizontal: es la información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis.

Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y el compartir funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de seguir el plan de "divide y vencerás". Se sabe que la comunicación horizontal es más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Además, la comunicación horizontal evita la pérdida de tiempo que supone el que cada información que se desee transmitir a un igual pase primero por el mando superior y luego baje al destinatario original de esa información.

Canales informales

Comunicación por rumores: los superiores, no ponen mucha atención a este tipo de comunicación, los rumores surgen por la necesidad de comunicación que tiene la organización. Los rumores no tienen una dirección y su información es incompleta. Un mando superior eficaz, va a considerar los aspectos positivos y negativos de los rumores.

Comunicación por redes: es una comunicación informal que se establece con el trato regular de los miembros de la organización. Las redes estimulan la identificación con el trabajo y sirven como unidades de socialización. (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998 pp.352-354).

No es posible eliminar la comunicación informal, pues constituye la manifestación de una realidad subyacente cuya inevitabilidad está demostrada; se busca no combatir este tipo de comunicación, sino utilizarla inteligentemente como ayuda para la difusión y la recepción de las informaciones al igual que con los canales formales.

Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad. Por un lado la comunicación interna en la empresa responde a la

exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma (Albizú, 1992).

La comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal.

Por otro lado, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la organización ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales, reduce la conflictividad y mejora el clima de trabajo. (Somoza, 1995).

Las herramientas más comunes para llevar a cabo la comunicación interna son:

Comunicados internos: Es la vía menos costosa y de las más efectivas. Resume las actividades de los diferentes departamentos. Implica una comunicación horizontal y su periodicidad va a estar determinada en función de la empresa.

Tablón de anuncios: su colocación debe ser estratégica y procurar que esté al alcance de todo el mundo. La información que se exhiba debe de ser precisa.

Buzón de sugerencias: es una manera eficaz de hacer participe a la gente en la política de la empresa.

Reuniones: los empleados valoran la comunicación cara a cara, con este tipo de comunicación se busca la participación de todos mediante preguntas y sugerencias.

Intranet: la nueva tecnología posibilita la comunicación interna. (Flores, 2001).

2.5.3 Barreras de la comunicación interna.

Las barreras son una de las cosas más importantes a tener en cuenta en la comunicación de una empresa

Pueden definirse como todas aquellas interferencias que pueden limitar la decodificación del mensaje. Estas interferencias pueden perjudicar una comunicación, filtrarla o darle un significado equivocado. (Thomas, 2002).

Las barreras podríamos clasificarlas de acuerdo a Thomas en personales, físicas y semánticas.

Personales: son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos del individuo. Están constituidas por interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, de la tendencia a juzgar y valorar y de malos hábitos de escuchar. Las barreras personales propician una distancia psicológica que impide una comunicación idónea. Nuestras emociones actúan como filtros de la comunicación. Vemos y oímos únicamente lo que nuestra sintonía emocional nos permite ver y oír.

Físicas: son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde ésta se realiza, están constituidas por interferencias en el canal de comunicación. Entre las barreras físicas encontramos los sonidos que interfieren la comunicación (ruidos).

Semánticas: surgen de la limitación que tienen los símbolos con los que nos comunicamos, cuando el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor. Generalmente los símbolos tienen una variedad de significados y nosotros utilizamos uno en concreto. Una barrera semántica conduce a una barrera emocional que bloquea la comunicación. Otro problema semántico lo constituye el significado múltiple. Para erradicar significados inapropiados tenemos que acudir al contexto de la comunicación en el que las palabras adquieren su significación apropiada.

Factores a tener en cuenta para eliminar barreras:

La adecuación del mensaje al posicionamiento sociocultural del receptor. El emisor tendrá en cuenta las habilidades comunicativas de la audiencia, su conocimiento, actitudes y su posicionamiento sociocultural. Mantener una observación constante sobre la audiencia, procurando detectar expresiones que indiquen falta de atención, fatiga o incomprensión. No hay comunicación posible con audiencia pasiva, apática o no participativa. La actitud del emisor deberá ser siempre de servicio y no de sanción. (Thomas, 2002)

Elementos distorsionantes de la personalidad del emisor. El emisor deberá tener en cuenta aquellos elementos de su personalidad que pueden ser una barrera para la audiencia y deberá intentar una empatía psicológica (ponerse en el lugar del otro) con la audiencia para limar estos elementos.

2.6 La Comunicación en la empresa

Si en la vida privada y personal es importante la comunicación, en una organización empresarial con unos objetivos muy definidos que es preciso conseguir y con muchos integrantes es algo fundamental. La comunicación siempre ha existido en la organización porque es la que permite que se entablen relaciones entre los individuos; debe poseer un lenguaje que la exprese y permita ser comprendida por los otros. Además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales y operativas, la comunicación en la empresa es necesaria para:

- Evitar el aislamiento del empleado, que puede experimentar a pesar de trabajar junto a muchos compañeros.
- Evitar el aislamiento que suele suponer la especialización y división del trabajador, que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen y a pensar que lo único importante es lo que uno realiza.
- Dar sentido a la propia tarea como un engranaje de una cadena en la que, todas las piezas son imprescindibles y, por tanto, aumentar la motivación.

Para Koontz y Donell (1985) la comunicación en la organización, es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común y comprender y cooperar para lograr los objetivos y fines organizacionales.

Por su parte Bernard (1970), contempla a la comunicación como el medio de enlazar a las personas en una organización, con el objeto de lograr un propósito común.

La necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula de manera interna ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa. (Iglesias, 1998, Párr.1).

Pinillos (1996) define la comunicación interna como el intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la organización. Para poder realizar este intercambio debe haber un fin, un motivo, y un plan que tendrá la empresa (plan de comunicación). Existe una necesidad de las empresas por comunicar. En el mercado actual ya no se vende lo que se produce sino que se produce lo que se vende (se vende lo que el cliente demanda).

En pocos años se ha ido elevando la comunicación interna a la categoría de función directiva, se le ha proporcionado ubicación en la empresa y se le ha asignado presupuesto y capital humano, en la medida en la que se han ido diversificando las funciones asignadas. (Degot 1988). La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios monetarios concretos para lograr un objetivo específico. Y son beneficios concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación afecta el trabajo, se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación, incertidumbre. Perder eficiencia significa perder dinero. (Formanchuk, 2002).

En términos generales, es el líder quien determina el clima de la organización e influye sobre las actitudes de los miembros de la empresa. Hace esto a través del tipo de comunicación que desarrolle con los empleados. Sin embargo, aunque los líderes de la organización tienen una responsabilidad primordial en la comunicación efectiva, también comparten esta responsabilidad todas las personas dentro de la organización, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentre. (Koontz y Donell, 1985).

En la empresa el líder debe usar todos los medios a su alcance para comunicar la cultura deseada y conseguir una mejor calidad de vida laboral de todo el equipo. Los

líderes de equipos de trabajo en empresas del siglo XXI, existen para asegurar que lo que el trabajador haga sea coherente con lo que quiere la empresa, la habilidad de comunicación, es la que le permitirá crear y producir valores y significados compartidos y provocar cierta reacción emocional en el grupo de colaboradores, y así se va a sentir parte del proyecto de la empresa. (Arrugo, 2001).

Como líder, la comunicación que entable con sus seguidores debe de considerar tanto el mensaje que emite, como la retroalimentación de los seguidores. La comunicación no siempre fluye directamente del líder al seguidor, los ciclos de retroalimentación determinan si el mensaje emitido fue recibido e interpretado con exactitud. El líder exitoso cumple con dos metas en el proceso de comunicación: influencia y eficacia. (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998 pp.338,339).

Las características del entorno actual en el que se desenvuelve la organización exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para poder reducir los efectos del cambio y poder acrecentar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno. (Degot 1988).

En los últimos años se ha ido multiplicando los objetivos y las responsabilidades atribuidas a la comunicación interna, a la par ha ido cobrando reconocimiento y un lugar dentro del organigrama de las organizaciones. Sin embargo no hay que olvidar que es un tema novedoso y que no puede llegar a ser contrastado con otros debido a su dificultad de medición. (Fernández 1992).

Es un error esperar a que suceda un conflicto para comenzar a actuar, por ese motivo es primordial poner en marcha el programa de comunicación interna, el cual en la mayoría de los casos, va a quedar en manos del responsable del departamento de Recursos Humanos. Actualmente, las empresas actúan a un ritmo muy rápido en un entorno que cambia a toda velocidad. Para adaptarse a estos ciclos es necesario un personal que se encuentre motivado e informado, con ganas y fuerzas para evolucionar, al mismo tiempo que lo hace la empresa. La comunicación interna no es simplemente la información que corre desde la dirección a la base, implica un sentido descendente y horizontal. (Flores, 2001).

Existen tres requisitos que funcionan para que los empleados se comuniquen dentro de la organización:

- ♣ Convertir la comunicación en una prioridad dentro de la empresa.
- ♣ Facilitar oportunidades y medios para que los empleados se comuniquen con su superior.
- ♣ Crear un ambiente de confianza donde cada uno pueda decir lo que piensa y ser escuchado.

La innovación de las compañías depende de la buena comunicación que exista de abajo hacia arriba, ya que en la comunicación muchas veces es más importante recibir que dar. La comunicación es un proceso diario permanente, no algo limitado a los medios o eventos y se da dentro de la organización, se quiera o no. (Arrugo, 2001).

2.7 Finalidades de la Comunicación en la empresa

Toda comunicación empresarial cuenta con finalidades bien establecidas, las cuales son necesarias para que la comunicación se dé manera adecuada y favorable para los fines propios del negocio. Estas finalidades son:

Toma de decisiones: para que este proceso pueda ser completado los administradores deben contar con las herramientas necesarias que los lleven a elegir de manera eficiente la decisión que mayores beneficios traerá a la empresa, es decir, tienen que tener a la mano toda la información que dará “conclusión respecto al curso de acción que sería más conveniente para la empresa, teniendo en cuenta las posibles consecuencias –buenas y malas- que esto acarrearía” (Blum, 1976).

Motivar: en todas las empresas la motivación que se le da a los empleados es básica, ya que cuando un empleado está a gusto en su lugar de trabajo y se siente parte importante de él trabaja con mayor fuerza y su actitud es más agradable y placentera, lo que es necesario en empleados que forman parte del equipo de cualquier organización. (Blum, 1976).

Establecer y proyectar una imagen: Es responsabilidad directa de los gerentes y directores crear la imagen que desean proyectar de su empresa, esto no podría ser posible sin la cooperación de sus empleados. Es importante que dentro de la empresa la comunicación entre jerarquías fluya de una manera eficiente haciendo que la empresa se entienda y trabaje a la perfección, lo que va a reflejar y proyectar una buena imagen que beneficiará a la empresa.

2.7.1 Efectos principales, de una inadecuada comunicación en la empresa.

No identificación del trabajador con la organización, dando lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que origina una disminución en la productividad unitaria y una insatisfacción personal.

Falta de especificación de funciones y cometidos, lo que distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos.

Desconocimiento de los avances tecnológicos, una de cuyas consecuencias directas es el desaprovechamiento del potencial humano de la empresa que, paulatinamente, se va quedando técnicamente atrasada, fenómeno que termina repercutiendo en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y también de la propia imagen de la compañía.

Creación de un sistema de comunicación informal debido a las carencias de la estructura formal. Estos sistemas, en muchas ocasiones, en vez de informar distorsionan la realidad de los hechos.

Hoy en día, en que los estudios de cultura corporativa, identidad corporativa y cultura empresarial están adquiriendo dimensiones muy interesantes, puede afirmarse que no existe una cultura corporativa fuerte, basada en compartir normas, creencias, objetivos y cuyo fin último sea conducir la empresa a la meta común, sin una buena política de comunicación interna. (Pinillos, 1996).

2.7.2 Redes de comunicación en la empresa

Según Greenbaum (1974), las cuatro principales redes de comunicación son:

La red reguladora u orientada a tareas: es aquella que se refiere a políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre superiores y subordinados.

La red de innovación: es aquella que incluye, solución de problemas, reuniones y sugerencias de cambios.

La red de integración: consiste en los elogios, recompensas, promociones y aquellos aspectos que relacionan las metas de la empresa, con las necesidades personales.

La red de informaciones e instrucciones: que incluyen las publicaciones de la compañía, tableros de avisos, boletines y los rumores.

Tipos de comunicación dentro de la empresa según Thomas:

En cuanto a su ámbito son:

Interna, que enlaza los distintos escalones jerárquicos y departamentos. Ésta, a su vez, puede ser vertical u horizontal. La primera se establece entre la dirección y los empleados (puede ser descendente o ascendente) y la segunda, entre empleados del mismo nivel.

Externa, que enlaza la empresa con el entorno.

En cuanto a su código, puede ser:

Escrita, cuando se realiza por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho.

Oral, cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio.

Por su grado de formalismo, puede ser:

Formal, la establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc.

Informal, la que se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas.

Son ejemplos de comunicación informal u organizaciones informales los grupos que se forman para charlar en los descansos, para desayunar, los trabajadores que comparten un medio de transporte o que pasan parte de su tiempo libre juntos, bien en actividades organizadas o simplemente de diversión. (Thomas, 2002).

2.7.3 Redes de comunicación formal


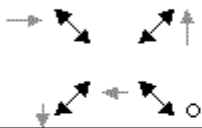



Establecidas con el objetivo de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Estas redes formales respetan la jerarquía empresarial y sólo tienen en cuenta el puesto de los individuos, no su personalidad.

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

De acuerdo a Berlo (1984), los tipos más frecuentes que pueden adoptar estas redes formales se muestran, a continuación, en la siguiente figura:

Figura 3

Redes de Comunicación Formal

Redes de Comunicación Formal	
Tipos de Red	Características
<p>Red en cadena</p> 	<p>Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo. Ningún miembro está totalmente aislado. La persona que está en el centro de la línea es la mejor informada</p>
<p>Red en estrella</p> 	<p>El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás. resulta muy eficaz para tareas simples. Sólo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado; en el resto se da sensación de frustración.</p>
<p>Red en Y</p> 	<p>Combina la red en cadena y en estrella. Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples. Los miembros lejos del centro se sienten frustrados.</p>
<p>Red en círculo</p> 	<p>No hay comunicaciones transversales. Ningún miembro está aislado. La información se puede deformar o perder. La transmisión de la información es lenta.</p>
<p>Red de vías múltiples</p> 	<p>Permite a los miembros comunicarse. Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación. Puede ocasionar una pérdida de tiempo o una falta de coordinación.</p>

Fuente: Berlo, D. K. (1984). Redes de Comunicación, México, ed. Norma.

2.7.4 Redes de comunicación informal

Surgen espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas, por la afinidad o las necesidades personales. El fin de esta red informal es satisfacer las necesidades sociales de las personas.

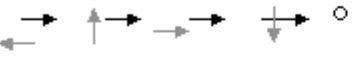
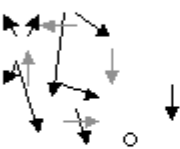
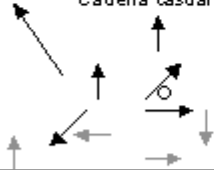

Estas redes aumentan el interés de los empleados, los mantienen informados y les ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Por lo general, representan un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el interés de los empleados. Los flujos de comunicación informal

mejoran la comunicación en la empresa al crear canales alternativos y, normalmente, más rápidos y eficaces que los formales.

En definitiva, estas redes sirven para sustituir redes formales ineficaces, expresar sentimientos que no pueden circular por la red formal y agilizar la comunicación.

Figura 4

Redes de Comunicación Informal

Redes de Comunicación Informal	
Tipos de Red	Características
<p>Cadena en línea</p> 	<p>La información es transmitida hasta llegar a la última persona posible.</p>
<p>Cadena reticular</p> 	<p>Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión.</p>
<p>Cadena casual</p> 	<p>La información se transmite sin orden y puede no llegar a todos. Depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.</p>
<p>Rumor</p> 	<p>Una persona se encarga de informar a todos los que la rodean.</p>

Fuente: Berlo, D. K. (1984). Redes de Comunicación, México, ed. Norma.

Los efectos de estas redes sobre la empresa pueden ser positivos y negativos.

Efectos positivos.

Los trabajadores pueden servirse de ella para la creación de actividades extralaborales, culturales, de ocio, deportivas, etc., que potencien su dimensión humana y actúan como un factor integrador decisivo.

Gracias a estas redes, surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de un ambiente laboral más agradable, beneficio para toda la organización.

Efectos negativos.

La utilización incorrecta de estas redes puede dar lugar a:

La interpretación subjetiva del emisor, quien informará desde su punto de vista o desde sus intereses personales.

Las malas interpretaciones de la información por desconocimiento de la fuente.

Las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones.

La difusión de chismes contra la organización o contra alguno de sus miembros.

La extensión de rumores.

2.8 Conclusión

De acuerdo a los autores mencionados, se puede concluir que el modelo del proceso de comunicación Figura 1, de Berlo. D. nos hace mención de todos los participantes dentro del proceso de comunicación, así como de los papeles que cada uno de estos participantes desarrolla dentro de dicho proceso.

En base a lo citado de los autores, Hersey, Blanchard y Jonshon, se decidió aplicar su teoría ya que se considera que es la más explícita y completa para poder determinar los objetivos de este diagnóstico.