

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación se ha entendido frecuentemente en la empresa como una mera "transmisión de información" de los directivos a los trabajadores, o como un asunto personal motivado por los estilos de relación interpersonal entre los diversos niveles jerárquicos, o como una herramienta de "quita y pon" que únicamente se utiliza cuando existe un conflicto.

Sin embargo, **la comunicación debe ser una labor engarzada en toda una política de empresa**, una labor que requiere una metodología, una organización y una estrategia.

1. INTRODUCCIÓN.

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre si, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones, con el fin de influirse mutuamente.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Khan, 1986), el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización (Lucas Marin, 1997), el alma o el sistema nervioso de la empresa (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; **la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.**

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las empresas excelentes e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometiéndose el error de identificar comunicación con información.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él[1]. **La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación.** Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida (1995:139)

2. EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- – Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, **permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes** y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- – La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna **permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.**
- – Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, **se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.**

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. **En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida,** haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar **un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.** Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

3. PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Para una gran mayoría de organizaciones la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente originando habitualmente **problemas de saturación o sobrecarga.** En las nuevas organizaciones de la información las redes informáticas internas o intranets están ganando posiciones como medio de comunicación que desplaza a la tradicional comunicación a través de relaciones personales y medios escritos. Pero el enorme volumen de datos que transporta puede generar una sobrecarga de información que dificulte su procesamiento y bloquee los procesos de comunicación. La nueva organización corre el riesgo de ser entonces, una organización de la desinformación.

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.

Esta comunicación descendente **da prioridad a los intereses de la organización** (conseguir un determinado nivel de productividad) **y descuida el nivel socio-integrativo** (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más

importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien la comunicación de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la **ambigüedad, imprecisión y vaguedad** de los mensajes o la **contradicción** de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias .

4. LA (IN)COMUNICACIÓN ASCENDENTE.

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos (2000: 6).

Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona un retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para las solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: **permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones**, etc.

A pesar de los beneficios apuntados, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes que la hacen escasa y más ficticia que real:

- Las funciones (muchas veces ilusorias) de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional (Petit, F. 1984) para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor (trabajador) que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes; representa un obstáculo para la implantación del feed-back y el desarrollo de actitudes de escucha.
- Generan también bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.
- El sistema de recompensas establecido en la organización condiciona el contenido de las comunicaciones ascendentes. Cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o sancionan (oficial u oficiosamente) las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito; los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión y enbellecimiento. Sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y se omite información negativa. Las innovaciones individuales, las autoadaptaciones espontáneas o ilegalidades útiles que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas cotidianos se silencian, no se comunican; por lo que la organización no puede asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella.
- Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello.

- Junto a esta peculiar cultura de la queja, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.
- Aunque en muchas ocasiones la información no se transmite hacia arriba, porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.

5. COMUNICACIÓN HORIZONTAL: EL TRABAJO EN EQUIPO.

En relación a este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la dirección intermedia como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

Sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que **facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.**

El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. Puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí.

6. COMUNICACIÓN INFORMAL: EL RUMOR.

Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización.

Pensemos en las potencialidades de la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de reforzamiento de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

O en las comunicaciones con contenido formal que escapan a los canales y medios de comunicación establecidos, saltándose uno o varios niveles de la cadena comunicativa, como estrategia para incrementar la rapidez y exactitud de los mensajes gracias a la reducción del número de personas que participan en la cadena comunicativa.

Como contrapartida estos tipos de comunicación pueden originar ciertos inconvenientes:

En su forma de comunicaciones con contenido informal por canales informales, las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en *rumorología* y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de:

1.- Los procesos de distorsión a que están expuestos

2.- **La extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia**

3.- **Su capacidad de convencimiento y credibilidad**

7. FASES DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme **compromiso de la alta dirección**. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.
2. Realización de un **diagnóstico de la situación de comunicación** en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.
3. **Diseño del Plan:** definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados).
4. **Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación.** Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.
5. **Implantación y seguimiento.** La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

8. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA. DOS SISTEMAS INTERDEPENDIENTES.

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización

pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Gómez y Patiño (1998) ilustra esta situación de forma metafórica: se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior.

RESUMEN

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

BIBLIOGRAFIA

DAVARA, F. J.: *Estrategias de comunicación en marketing*, Madrid: Dossat 2000, 1994.

GAN, F.: *Manual de programas de desarrollo de Recursos Humanos*, Barcelona: Apóstrofe, 1996.

GARRIGÓS, J.L.: Cómo elaborar un plan de comunicación interna, *Capital Humano*, Madrid, nº. 94, 1996.

GOMEZ Y PATIÑO, M^a. G.: El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo La Coruña: VI Congreso Español de Sociología, 1998.

LUCAS MARIN, A.: *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch comunicación, 1997.

PETIT, F.: *Psicosociología de las organizaciones*, Barcelona: Herder, 1984..

SOMOZA, F.: La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa, *Alta Dirección*, nº. 179, 1996.

STRAUSS, G. La participación de los trabajadores en la gestión en HARTLEY, J.F. y STEPHENSON, G.:

Relaciones laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo, Madrid: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales, 1992.

[1] Solo cuando se procesa el estímulo, se genera la comunicación (Luhmann, 1995:139)

1