

Carlos Ongallo

MANUAL DE COMUNICACIÓN

*Guía para gestionar el Conocimiento,
la información y las relaciones humanas
en empresas y organizaciones*

2ª edición revisada y actualizada

Índice

Dykinson, 2007

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio, electrónico ni mecánico, incluyendo fotocopia y grabación, ni por ningún sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin permiso por escrito del editor.

© Carlos Ongallo
www.ongallo.com
Madrid, 2007

Editorial Dykinson S.L.
Meléndez Valdés 61 – 28015 Madrid
Tels. 91 5442846 – 91 5442869
e-mail: info@dykinson.com
www.dykinson.com
www.dykinson.es

ISBN:
Depósito Legal:

Impresión:
SAFEKAT, S.L.
Belmonte de Tajo 55, 3º A
28019 Madrid

Índice

*A Juan y Juana Granado,
ejemplos de virtud y cariño.*

Índice

Índice

ÍNDICE

	Pág.
PRÓLOGO.....	XV
PREFACIO	XIX
NOTA DEL AUTOR.....	XXIII
INTRODUCCIÓN	3

Capítulo 1. Teorías de Comunicación

1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.....	10
1.1. Componentes conceptuales de la comunicación.....	10
1.2. Pero... ¿Qué es comunicar?.....	13
1.3. Elementos que intervienen en la comunicación.....	15
1.4. Teorías contextuales de la Comunicación.....	19
1.4.1. La comunicación interpersonal.....	20
1.4.2. La comunicación grupal.....	22
1.4.3. La comunicación de masas.....	26
2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	27
2.1. El complejo mundo de las organizaciones.....	27
2.2. Teorías de comunicación organizativa.....	28
2.3. Tipos de comunicacin organizativa.....	32
2.3.1. La comunicación descendente.....	33
2.3.2. La comunicación ascendente.....	35
2.3.3. La comunicación horizontal.....	35
3. LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	36
3.1. La información, primer estadio de la comunicación.....	37
3.2. La gestión de la Información.....	42
3.2.1. La comunicación interactiva.....	43
3.2.2. La política de información.....	44
3.2.3. La protección de la información.....	46
3.3. Los campos de la información.....	47
3.4. Los flujos de información.....	50

Índice

4.	OBSTÁCULOS A LA COMUNICACIÓN	52
4.1.	Los Bloqueos.....	53
4.2.	Las Actitudes constructivas ante la comunicación.....	59

Capítulo 2.

¿Cómo se comunican las organizaciones por dentro?

1.	LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO	65
1.1.	La organización como sistema abierto.....	66
1.2.	Necesidad de la Comunicación Interna.....	69
1.3.	La comunicación interna en el contexto de la Comunicación Organizativa.....	70
1.3.1.	Los públicos objetivos de la organización.....	72
1.3.2.	Algunas técnicas consideradas comunicativas en la organización.....	72
2.	LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA	74
2.1.	Concepto de Comunicación Interna.....	75
2.2.	Tipos de Comunicación Interna	77
2.2.1.	La comunicación descendente.....	78
2.2.2.	La comunicación ascendente.....	82
2.2.3.	La comunicación horizontal	85
2.3.	El contenido de la Comunicación Interna.....	86
2.4.	Utilidad de la Comunicación Interna	88
2.5.	Comunicación Interna e Imagen de Empresa.....	91
3.	LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA	94
3.1.	Concepto	94
3.2.	El Marketing Interno	97
3.2.1.	Fundamentos.....	97
3.2.2.	Evolución histórica.....	99
4.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA	101

Índice

Capítulo 3.

La Comunicación Interna como instrumento de Gestión

1.	LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA MEJORA DE LA EFICIENCIA.....	106
1.1.	Problemas de una inadecuada comunicación interna.....	106

1.2. La Eficiencia en la Gestión	108
2. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CULTURA ORGANIZATIVA	112
2.1. Concepto de Cultura Organizativa	112
2.2. La Comunicación Interna y sus relaciones con la Cultura Organizativa	115
2.3. El Cambio cultural de la Organización	122
3. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS ORGANIZATIVOS	124
3.1. Naturaleza del Conflicto	125
3.2. Métodos de Resolución de conflictos	128
3.3. Lenguaje, Comunicación y Conflicto	130
3.3.1. Los conflictos en la comunicación	130
3.3.2. El lenguaje en la resolución de los conflictos	131
3.3.3. Obstáculos de carácter semántico a la comunicación	133
3.3.4. Selección sintáctica	134
3.4. Visión creativa de los conflictos organizativos	137
4. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CALIDAD ORGANIZATIVA	139
4.1. Los círculos de calidad.....	139
4.2. La Calidad y la Mejora de la Comunicación.....	142
5. CONCRECIÓN INSTRUMENTAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA: LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA.....	143
5.1. Las relaciones laborales en la Empresa	143
5.2. La negociación	147
5.2.1. La teoría de las necesidades en la organización	147
5.2.2. La negociación como proceso de comunicación.....	152
5.2.3. Variables del proceso de negociación.....	155

Índice

Capítulo 4. Herramientas de Comunicación Interna

1. LA SISTEMATIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	160
1.1. La llegada a la organización.....	160
1.2. La Transmisión de Información	161
1.2.1. La información orgánica.....	161
1.2.2. La información directa	163

1.3. La Información en Circunstancias Particulares.....	163
2. FORMAS DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE.....	165
2.1. La Revista o Periódico	166
2.2. El Balance Social	169
2.3. El Manual de Acogida.....	170
2.4. La Guía Práctica de Personal	171
2.5. La carta a los miembros de la Organización	171
2.6. El tablón de anuncios	173
3. FORMAS DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	175
3.1. La entrevista	176
3.2. Los Programas de Sugerencias.....	176
3.2.1. Los buzones y programas de sugerencias.....	176
3.2.2. Los programas de sugerencias y los círculos de calidad	178
3.2.3. Concreción del uso de programas de sugerencias	178
3.3. Las encuestas.....	180
4. FORMAS DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL.....	181
4.1. La reunión	181
4.2. Las Comisiones y Grupos de estudio	183
5. OTRAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	184
5.1. La Visita a la empresa u organización.....	185
5.2. La Comida informativa	185
5.3. Las Actas de reunión	185
5.4. El Memorando.....	185
5.5. La Nota Informativa.....	186
5.6. La Ráfaga de Información.....	187
5.7. La Octavilla.....	187
5.8. El Correo Electrónico.....	187
6. EL MÉTODO FEED-BACK 360°	188
6.1. Introducción	188
6.2. Descripción del sistema.....	190
7. LAS REDES INTERNAS.....	193
7.1. Las redes internas en el Contexto de la Comunicación Elec trónica .	194
7.1.1. La comunicación electrónica: Internet	194
7.1.2. Definición de Intranet.....	196
7.1.3. Características de las intranets.....	198
7.1.4. Ventajas de la aplicación de una Intranet.....	199

7.1.5. Las intranets y los conceptos afines	200
7.1.6. Análisis del impacto de las intranets	200
7.2. Ejemplos de Intranets.....	205
7.3. Implantación de una Intranet.....	206
7.4. Intranet y Comunicación Interna	208
7.4.1. La mejora en los flujos de información.....	208
7.4.2. La eficacia en la comunicación	209

**Capítulo 5.
El plan de Comunicación interna**

1. EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	211
1.1. El Manual de Comunicación interna.....	214
1.2. Fases en el proceso de elaboración del Plan	215
1.2.1. Creación.....	215
1.2.2. Implantación y validación	218
2. CASOS DE IMPLANTACIÓN DE PLANES DE COMUNICACIÓN INTERNA	218
3. LA DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	219
3.1. El Departamento de Comunicación Interna	219
3.2. El Responsable de la Comunicación Interna.....	220

**Capítulo 6.
La Comunicación Interna en la Empresa Española**

1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ESPAÑA	223
2. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	224
3. LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA	224
4. EL USO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	226
5. LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	229
6. COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZATIVA	231
7. ANÁLISIS DE LA SEGMENTACIÓN.....	231

Índice

EPÍLOGO	233
BIBLIOGRAFÍA.....	235
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	245
SELECCIÓN DE PÁGINAS WEB SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA ..	259

Índice

PRÓLOGO

La primera vez que entré en un periódico quedé asombrado y así me ocurrió la primera vez que entré en una emisora de radio y en un estudio de televisión. También me pasó cuando besé por primera vez a una chica, incluso cuando olí su perfume la primera vez que bailamos juntos.

La primera vez que vi a un famoso al que conocía por televisión le saludé como si lo hubiera hecho toda la vida, pues hasta ese momento lo había hecho toda mi vida detrás del televisor pero nunca había recibido respuesta de él, salvo entonces, que me miró extrañado y se preguntó íntimamente de qué narices podía conocerme, y era de nada. Esa fue la primera vez que comprobé que los famosos miran al horizonte como si la gente que está en medio fuera transparente, pues la vida les acostumbra a que nadie que les reconozca será familiar para ellos, así que obvian las constantes miradas que expresan al viento asombro o bienvenida por parte de quienes se encuentran en la calle, en los bares o en los actos oficiales: quienes les conocen son desconocidos para ellos.

Años después, comprobé también que aquellos famosos lloraban de pena cuando no eran reconocidos en esos mismos lugares donde antes les admiraban, como si su falta de notoriedad fuera un asunto de dolor del alma y no de la ignorancia o de la simple falta de memoria visual de los espectadores. Entonces aprendí a desmitificar el fenómeno de la Comunicación de masas.

La primera vez que entré en “El Norte de Castilla”, por entonces el único periódico que se editaba en Valladolid, creí que todos y cada uno de los que estaban allí eran conocedores de los más íntimos secretos del Estado o del Ayuntamiento, que para mí era lo mismo. Luego comprobé que no eran conocedores de casi nada de lo que a mí me entusiasmaba o admiraba, ni tampoco de las cosas más vulgares: ni siquiera sabían a qué hora cerraban los comercios, pues nunca iban a comprar por la tarde ya que estaban en el periódico.

La primera vez que me asomé a “Radio Popular” creí que cada una de las lucecitas rojas y verdes que se encendían en el control presidido por una cristalera doble que daba a una mesa marrón con tres micrófonos eran la conexión intergaláctica con cualquier punto de España y de fuera de ella. Al preguntar, comprobé que nadie allí sabía por qué se encendía aquello; más bien sólo acertaban al afirmar que los botones del uno al tres de la mesa de sonido servían para abrir los micrófonos, del cuatro al seis para dar paso a los antiguos “Revox” -unos grandes aparatos grabadores y reproductores de cinta abierta- y del resto sólo el nueve y el diez servían para abrir o cerrar las “cartucheras” -una suerte de cassette más grande que un cassette en el que estaba grabada la publicidad y que si no se cambiaba a tiempo se convertía en una cinta sin fin-. Más tarde sonrieron al explicarme que los tipos que hablaban por la radio no estaban allí, en Valladolid, y que los que cantaban no lo hacían en el estudio, sino en discos, y entonces pedí disculpas por mi ignorancia.

Años después, en otros estudios -ya en Madrid-, comprobé que existía la misma ignorancia sobre las lucecitas de colores y que los que hablaban no eran tan guapos como los ima-

Índice

ginaba, ni siquiera le ponían la mitad del alma que yo al escucharles. Entonces confirmé mi decisión de desmitificar el fenómeno de la Comunicación de masas.

La primera vez que fui invitado a escudriñar un estudio de televisión creí que todos los que había allí eran importantes y no sabía si saludarles o, simplemente, ponerme de rodillas para mostrar mi rendida admiración igual ante el cámara del plano general que ante el regidor o el realizador, que no llegaba entonces a hacer las oportunas distinciones. Gracias a la obligación machadiana de que todo castellano debe “despreciar cuanto ignora”, me salvé de hacer el ridículo, pues años más tarde aprendí que saludar, podía saludar a quien me diera la gana, incluso hacerles reverencias, pero que, en fin, la mayor parte de todos aquellos que estaban en el estudio ni siquiera veían la televisión y pasaban olímpicamente de los invitados al estudio.

Años más tarde, me acostumbré a convivir con desdén respecto a los mitos que aparecían en cualquier medio de comunicación, fueran firmas importantes, voces reconocibles o caras y ojos que parecían habitar en el salón de mi casa, compartiendo con nosotros las broncas de los hermanos o las discusiones diarias porque nadie se había acordado de apagar la luz del pasillo, como si todos aquellos famosos se hubieran enterado alguna vez que en mi casa se discutía porque nadie se acordaba de la maldita luz del pasillo, que eran dos bombillas de 100w y eso decía mi padre que gastaba mucho y mi madre le decía que si los niños no se habían acordado, pues no se habían acordado, que tampoco era para tanto, decía ella. Y cito esto porque aquellas discusiones con mis padres y mis tres hermanos, y no los famosos, fueron lo más importante de mi infancia sabiendo lo que ahora sé, aunque entonces los que salían por la tele me parecieran imprescindibles en mi vida.

La primera vez que me senté en una mesa rodeada de famosos no levanté la mirada. José María Aznar, en sus tiempos primeros de presidente del Partido Popular, me llamó a mi despacho de jefe de Prensa del Partido, entonces en la oposición de la oposición, y me dijo que participara en una reunión matinal a la que llamábamos “maitines” -mal llamada, pues es conocido que los monjes y monjas rezaban los “maitines” a las seis de la mañana, y no a las nueve, que debía denominarse “tercia” o “completas”, dependiendo de las órdenes (y “sexta” a la “reunión” previa al ángelus, las doce del mediodía, y “nona” a la de las seis de la tarde, y “vísperas” a la de las nueve de la noche, y “completas” de nuevo a la de las cero horas del día, que de todas esas había en los viejos tiempos), pero así se daba la idea de que en el PP desde la infancia educada por su fundador, Manuel Fraga, se trabajaba desde temprano, o sea, desde antes del amanecer, que es lo que significaba “maitines”-. Aquellos que estaban sentados rodeando la mesa eran todos conocidos para mí porque les había visto por televisión, pero yo no le era familiar a ninguno de ellos. Me llevé una “sobreimpresión”. Es decir, que comenté a mis amigos que cuando estabas con la gente famosa se comportaban normalmente, y que si decías algo te escuchaban, no como en la tele, que dijeras lo que dijeras, incluso si les insultabas, seguían soltando el mitin. Les aseguré que si en aquel momento yo mismo en persona me hubiera arrancando una oreja allí delante, habrían parado la reunión, seguramente asombrados, cosa que nunca les ocurriría si lo hubiera hecho cuando ellos hablaban desde detrás de mi televisor. Fue entonces cuando aprendí que los famosos eran gente normal y que no vivían obsesionados por la mitificación de los medios de comunicación de masas.

De todo ello saqué una conclusión obvia: hay que desmitificar lo que ocurre a través de los medios de comunicación y a los famosos. Esto no es fácil, pues hay quien hace cosas

Índice

horrendas para conseguir protagonizar unos minutos de televisión, incluso contarnos su vida privada y sus amores adúlteros y sus peleas y sus reconciliaciones, que bastante nos importan, pero forman parte del show.

Lo que trasciende del libro de Carlos Ongallo es que viene a desmitificar lo que la sociedad de la imagen, de la prisa, del mercado continuo y de la Comunicación ponen cada día en un altar, porque no hay mejor cosa para quitarle admiración al mito que conocer sus entrañas. Conste que en esta suerte de prólogo que han tenido la amabilidad de pedirme he preferido bromear un tanto sobre lo que en rigor es un ejercicio serio y complicado: esto es, cómo transmitir nuestras querencias y nuestros proyectos interna y externamente, tanto en la empresa como en cualquier otro ámbito. No es fácil. Para llegar a la desmitificación ha de pasar mucho tiempo, y, sobre todo, ha de tenerse claro cuáles son las partes de este gran laberinto, cómo acceder a sus callejuelas y cómo salir vivo de ellas. El objetivo es pensar un mensaje y “colocarlo” en la sociedad o transmitirlo a los directivos y empleados; el medio para conseguirlo es un poco más complicado.

En este brillante y riguroso estudio, Carlos Ongallo ha conseguido dar con las claves para caminar, sabiendo que no hay una sola brújula para ordenar el mapa y que el mejor consejo es poco original: únicamente lógica y sentido común... y, además, algunos conocimientos básicos, que es lo que sigue.

Miguel Ángel Rodríguez
Ex Secretario de Estado de Comunicación
Presidente de CARAT-España

Índice

Índice

PREFACIO

Este libro se integra en la línea de los grandes temas de reflexión y desarrollo estratégico que las empresas y las organizaciones se plantean en el nuevo siglo. La Inteligencia Emocional, impulsada por las investigaciones de Gardner y Goleman, las *Learning Organizations*, la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual, la Formación *On Line* y las Nuevas Tecnologías, son temas que se interrelacionan por un elemento común: la comunicación. Por eso es tan importante, por eso es tan oportuno, un libro como el que ahora nos presenta Carlos Ongallo, estudiando profundamente, y a la vez con una dimensión eminentemente práctica, la Comunicación Interna de las organizaciones.

Investigaciones llevadas a cabo en muchos países demuestran que desarrollo, comunicación y formación son conceptos y realidades estrechamente unidos. No es casualidad que Japón, EE.UU. y Alemania lideren la calidad y potencia de la producción industrial. Investigaciones comparativas entre los distintos países, que denominamos “desarrollados”, han demostrado que los trabajadores japoneses, americanos y alemanes son los que cuentan con una formación más adecuada y sólida para el trabajo que desempeñan. Cualquier proceso de mejora pasa, inexcusablemente, por un proceso de formación y por unos canales específicos de comunicación interna.

No se puede dar un buen desarrollo empresarial sin contar con una buena comunicación interna. La dinámica de cambio acelerado que vivimos nos obliga a una permanente búsqueda y a una permanente actualización de conocimientos. Si hace treinta años un individuo podía seguir una sola carrera desde que terminaba sus estudios hasta su retiro, hoy ya no es así. Durante la vida laboral las personas tienen que cursar “varias carreras” a medida que sus destrezas y conocimientos se hacen anticuados.

Esto significa que hemos entrado en una época en la que el aprendizaje y la comunicación se han convertido en elementos determinantes del éxito o del fracaso de la vida laboral. A más capacidad de aprendizaje y comunicación, más capacidad de obtener buenos resultados.

Las incapacidades para el aprendizaje son trágicas para los niños, pero fatales para las organizaciones. Por causa de ellas, pocas empresas alcanzan la mitad de la esperanza de vida de una persona y, en su mayoría, fenecen antes de cumplir los cuarenta años (Senge, 1992).

Aprender cosas nuevas es uno de los procesos más gratificantes de la vida. Todos hemos nacido con una capacidad innata de aprender. El mundo cambiante y en continua evolución nos obliga a estar siempre aprendiendo.

La tecnología es un elemento condicionante del progreso y el desarrollo. No se puede pensar en una empresa que desee desarrollarse sin tener en cuenta el significado y el reto de la tecnología y sus aplicaciones. La comunicación interna de las organizaciones cuenta con nuevos recursos tecnológicos que permiten unos niveles de intercomunicación como no se habían conocido nunca.

La mera formación intelectual, abstracta, no basta para obtener buenos resultados en la sociedad contemporánea. Al éxito no parece que se llega superando simplemente los clásicos

Índice

tests de inteligencia y los requisitos académicos tradicionales. Hay una serie de elementos y características de enorme importancia, y que influyen de forma significativa en la gestión empresarial. La Gestión del Conocimiento sólo es posible con unos canales de comunicación efectivos y con la aceptación plena de lo que significa el compartir y el colaborar.

“La nueva fuente de riqueza no es material; es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor” (Wriston, 1992). Hoy, la creación de riquezas es un hecho mental. Una empresa o una organización que trate de aumentar su desarrollo, debe hacer crecer su capital intelectual, su nivel de comunicación y su capacidad de colaborar y compartir.

Es una satisfacción presentar en este libro los resultados de varios años de trabajo de su autor. Han sido unos años de intensa colaboración y debate científico en busca de las líneas más actuales de los procesos comunicativos en las organizaciones, que han reforzado nuestra amistad y colaboración científica. Debo destacar, también, el constante apoyo del Dr. Puchol, de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid (ICADE), del Departamento de Comunicación de Avon Cosmetics, y muchas empresas y organizaciones que han respondido a los cuestionarios de la investigación. La suma de todos estos esfuerzos ha merecido la pena.

Desde la perspectiva de las Humanidades el fenómeno de la comunicación ha alcanzado una importancia primordial en todos los ámbitos de la sociedad. Desde la Filosofía, la Psicología, las Ciencias de la Educación, la Sociología, la Política, las Ciencias de la Información, la Economía y la Administración de Empresas se estudia el fenómeno de la comunicación. Por eso este libro debe encuadrarse en un marco contemporáneo y de progreso de la concepción empresarial en el que la interdisciplinariedad se ha convertido en una exigencia ineludible. A los viejos sistemas de gestión hay que incorporar las nuevas formas de gestión de las “Organizaciones que aprenden”, y a los viejos libros de balances y a los conceptos de activo y pasivo la noción de Capital Intelectual, actualmente fuera de cualquier plan contable tradicional.

Hablar de la comunicación es plantearse muchos de los principales procesos que tienen lugar en una organización. La dinámica contemporánea hace que las técnicas y los equipos estén al alcance de cualquiera que disponga de respaldo económico. Lo que diferencia a las organizaciones son las personas y cómo se comunican interna y externamente. Hablar de calidad, de normas ISO, de homologación, etcétera, ya no es posible sin una gestión en la que los procesos comunicativos ocupen un lugar fundamental.

Por eso considero de notable importancia el tema de este libro, que ahora se presenta y, con satisfacción, he de decir que se ha afrontado con profundidad y seriedad científica. El trabajo experimental, que se presenta en otra publicación, cuenta con el aval de un tratamiento estadístico riguroso de un modelo econométrico interesante al que se ha llegado después de un buen trabajo de campo.

Es imprescindible analizar en profundidad los fundamentos conceptuales y las aplicaciones de los procesos comunicativos como un elemento trascendental para la comprensión de los procesos de comunicación interna en las organizaciones. El análisis de las teorías de la comunicación y sus repercusiones en la organización empresarial es lo que explica el porqué de los modelos econométricos. Sin una buena construcción conceptual, teórica, profunda y multidisciplinar de nada sirven los ejercicios numérico-estadísticos.

Índice

Hoy se habla y escribe más que nunca acerca de la comunicación. Y sin embargo, hacía falta un libro que aunase la teoría y la práctica de la comunicación interna de las organizaciones. Carlos Ongallo, que ha vivido en primera línea los retos y los problemas de la comunicación en las organizaciones, ha sabido hacer esta síntesis de investigación y aplicación, de fundamento teórico y sugerencias prácticas, fruto de su experiencia. Estamos seguros que su lectura y la puesta en práctica de las sugerencias que aquí se ofrecen, van a significar una indudable mejora para las organizaciones.

Dr. Domingo J. Gallego Gil
Universidad Nacional de Educación a Distancia

Índice

Índice

NOTA DEL AUTOR

*El prefacio es la parte más importante del libro.
Hasta los críticos suelen leer un prefacio.*

Philip Guedalla.

Las organizaciones son grupos humanos que atraviesan un proceso similar al de los seres vivos: nacen, crecen y desaparecen. Y, al igual que cualquier organismo de la naturaleza, las organizaciones necesitan comunicarse con su entorno. Ofrecen a la sociedad sus productos, servicios, y al mismo tiempo reciben de la misma lo necesario para su desarrollo: materias primas, recursos humanos, información...

Esta obra ve cumplida una vieja aspiración personal: analizar cómo se comunican las organizaciones humanas y cuáles son los instrumentos más habituales para hacerlo, así como proporcionar pautas para que las organizaciones se comuniquen mejor.

La forma de comunicarse de los individuos de la organización no solo redundará en la misma en su conjunto, sino también en cada una de las personas que la componen. Además, la comunicación interna, como vehículo transmisor de los valores de la organización, permite relacionar varios conceptos de la administración, como son el de cultura organizativa, resolución de conflictos, clima laboral, conceptos para los que la comunicación interna actúa como vehículo.

En algunos casos puede correrse el riesgo de dejar los asuntos de comunicación exclusivamente en manos de *teóricos* de la comunicación, sin olvidar no solo la característica de la comunicación interna como herramienta de gestión empresarial, sino también su entronque con otras disciplinas más amplias (psicología, ciencias empresariales, lingüística...), que los meros conocimientos teóricos. La posesión de estos conocimientos no avala *per se* una buena gestión de la comunicación interna. Esta obra, por tanto, tiene un carácter abierto y multidisciplinario.

También quiero reivindicar, si ello puede ser permitido a un investigador, o incluso por la misma naturaleza de la investigación, el carácter abierto de los conocimientos sobre comunicación, que, lejos de prejuicios psicologicistas, son un acervo compartido por un gran número de hombres de empresa, marketing, recursos humanos, formación, investigación, innovación y desarrollo. De igual modo, no debe dejarse el campo de la comunicación únicamente en manos de los departamentos de comunicación: Debe ser la empresa, la entidad en su conjunto, la que asuma y potencie el papel lubricante de la comunicación en la maquinaria organizativa.

A lo que, una vez más, estoy aludiendo es a la responsabilidad de los directivos para mejorar los flujos de información de sus equipos. De ellos depende, en buena medida, que las organizaciones se abran a la información y establezcan nuevas pautas de eficacia comunicativa.

Ante las nuevas demandas de la sociedad de la información, una empresa no puede dosificar, clasificar o restringir la información. Se trata de un nuevo concepto del management.

Índice

Frente a los sistemas de seguridad, la generosidad en la información permitirá a las organizaciones conocer mejor el mercado y detectar con más elementos de análisis sus posibilidades de mejora.

Quiero agradecer su valiosísima ayuda a los profesores doctores don Domingo Gallego, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, y don Luis Puchol, de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE), que con sus enseñanzas, basadas en una concepción humanística de la empresa, me han abierto el camino de este libro, libro que es, en cierto modo, tributario de mis Maestros. De igual modo, gracias a mis compañeros en Avon España, en especial a su presidente, Antonio Méndez, y a todo el equipo de marketing, con M^a Carmen Franco a la cabeza: Sandra Jáuregui, Luisa Rincón, Alfredo Caballero y Fran Sánchez, por su constante y aleccionador ejemplo como grandes comunicadores en el quehacer diario de la empresa. Finalmente, gracias a mi familia, que me ha enseñado las ventajas de la comunicación para resolver los problemas de nuestra vida en sociedad.

Carlos Ongallo

NOTA A LA 2^a EDICIÓN

Tras la primera edición de este *Manual de Comunicación*, han irrumpido en nuestras organizaciones nuevos (¿o no tan nuevos?) modos de comunicarse. Sin más, desde el punto de vista electrónico, la generalización de las intranets (y en muchos casos, extranets) está cambiando las formas de comunicación en nuestras empresas. Por otra parte, la difusión masiva del correo electrónico en España, con cerca de ocho millones de usuarios (confirmar), una parte importante de los mismos en banda ancha, junto con el nuevo impulso de foros, servicios de asistencia técnica *on-line*, formularios,... multiplican las posibilidades de este tipo de comunicación.

Se ha actualizado la presente obra con un nuevo impulso al apartado de resolución de conflictos, acorde con las demandas de muchos hombres de empresa que se ven abrumados por la proliferación de insatisfacciones de todo tipo en esta sociedad de principios de siglo. Se ha actualizado el número de referencias en Internet, que, sin duda, facilitarán al lector la búsqueda de lo que quiere en cada momento.

Deseo agradecer a la Editorial Dykinson esta nueva apuesta por una obra que pretende, acercar al gran público, a todos los que desean mejorar la comunicación, en definitiva, la transmisión eficaz y honrada de conocimientos.

C. O.

Índice

MANUAL DE COMUNICACIÓN

Índice

Índice

INTRODUCCIÓN

*Lo más motivador que se puede hacer
por otra persona es escucharla.*

Roy Moody.

Vivimos en una sociedad de organizaciones. Los seres humanos nos unimos en grupos afines para defender nuestras ideas, llevar a cabo proyectos, generar, crear, producir,... y en los que necesitamos de los otros para desarrollarnos. La vida de las personas está jalonada de sucesivos encuentros con las organizaciones, en las que participamos directa o indirectamente como miembros, agentes, clientes, socios, etcétera.

ETZIONI establecía ya en los años sesenta la importancia de las organizaciones en la sociedad actual:

“...Our society is an organizational society. We are born in organizations, educated in organizations, and most of us spend much of our lives working for organizations. We spend much of our leisure time playing and praying in organizations. Most of us will die in an organization, and when the time comes for burial, the largest organization of all –the state- must grant official permission (...).”¹

El *quid* de la comunicación lo constituye la **información**, lo que se transmite, el contenido objetivo de la comunicación. Generar, procesar y transmitir información supone, no solo en términos económicos, una importante actividad, si no la más, de entre todas las funciones o tareas que realiza la organización.

EDWARD DE BONO reitera esta afirmación:

“...La información es el oxígeno de la empresa. Sin oxígeno no hay vida. Sin información, una empresa está muerta o en proceso de ello. No es sorprendente que hayamos puesto con tanto acierto el acento principal en el acceso a la información. Los ordenadores y las telecomunicaciones nos han permitido reunir, guardar, clasificar y distribuir la información. Si sabemos exactamente cuántas partes estamos utilizando y cuándo las necesitaremos, podremos tener entregas *just in time*. “²

Y esto ocurre en todo tipo de organizaciones: desde la reunión de familia, en el que padres e hijos deciden en dónde van a pasar sus vacaciones, hasta el Consejo de Administración que analiza los resultados de ventas de una campaña. Se necesita disponer de la mayor información posible sobre los factores que rodean a las organizaciones y que pueden influir de un modo u otro en su actividad.

Índice

¹ ETZIONI, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, p.1.

² DE BONO, E. (1993). *Más allá de la competencia*. Barcelona, Paidós, p. 65.

**LA INFORMACIÓN ES LA BASE DE TODA
DECISIÓN, POR LO QUE LA ORGANIZACIÓN
NECESITA TENER ACCESO A TODA LA
INFORMACIÓN DISPONIBLE ANTES DE TOMAR
UNA DECISIÓN ADECUADA.**

En este sentido, resulta de especial interés conocer las opiniones de aquellas personas que están diariamente en contacto con la organización: trabajadores, clientes, proveedores, colaboradores, instituciones y público en general. Todos los agentes activos de la vida organizativa deben participar constructivamente en este proceso.

Para obtener esta información, es necesario fomentar la comunicación interna, creando, para ello, un ambiente propicio en el seno de la empresa u organización. De este modo, se alcanzará una situación que permita lograr los objetivos de la misma.

La comunicación interna va a permitir a los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros.

La comunicación interna en las organizaciones humanas puede ser analizada desde múltiples perspectivas. La misma supone un proceso que debe ser tenido en cuenta, por su frecuencia e importancia, en la gestión de las empresas y organizaciones en general.

Pero cuando hablamos de organizaciones, ¿a qué nos estamos refiriendo?, ¿pueden las pautas de gestión de las empresas trasladarse a las organizaciones? A la vista está que los criterios de eficacia, eficiencia, trabajo bien hecho, pueden ser aplicables a todo tipo de grupos de personas que se reúnen para conseguir unos fines. Por ello, nos vamos a referir a empresas y organizaciones de modo análogo, y en muchos aspectos sinónimo, ya que:

- a) El modo de funcionamiento de empresas y organizaciones sin ánimo de lucro es, con el paso del tiempo, convergente: todas las organizaciones se preocupan por la eficiencia, la calidad en la gestión, al margen de que sean o no empresas o sociedades mercantiles.
- b) El fin que persiguen empresas y organizaciones las hace dotarse generalmente de unos esquemas básicos de funcionamiento, sea dicho fin lucrativo o no.
- c) Los criterios de buena gestión son demandados por socios, partícipes, voluntarios y sociedad en general. Una organización ya no puede permitirse el lujo de no gestionarse correctamente.

La comunicación como uno de los más importantes aspectos de la conducta personal y del comportamiento organizativo, es objeto de nuestro estudio en el capítulo 1, en el que se analiza la diversidad de teorías sobre comunicación, todas ellas caracterizadas por la multidisciplinariedad.

La comunicación consta de unos componentes conceptuales, determinados por varios autores. A los mismos hay que añadir las sucesivas definiciones de comunicación, desde las que se trata de aportar un nuevo y completo concepto en este primer capítulo. Dichos significados

Índice

permitirán conocer el alcance de los mismos antes de acometer el estudio en profundidad de la comunicación interna como tal.

Los fenómenos comunicativos pueden agruparse según los ámbitos o contextos en los que se producen, y que conforman las denominadas *teorías contextuales*, bajo estos cuatro contextos: comunicación interpersonal, comunicación grupal, comunicación de masas y comunicación organizativa. Dentro del primero destacan los estudios de la Escuela de Palo Alto.

La posible concomitancia de los términos "comunicación" e "información" produce una necesaria detención en este último concepto, como uno de los elementos esenciales que intervienen en la comunicación.

Se analiza del mismo modo en el capítulo 1 las barreras u obstáculos a la comunicación, y que son igualmente aplicables a personas, grupos y organizaciones. De los mismos, destacan los bloqueos a la información y, especialmente, las actitudes constructivas y reparadoras de la comunicación, especificadas por varios autores.

El capítulo 2 analiza de forma concreta la comunicación interna en las organizaciones, para lo que se comienza definiendo el entorno organizativo en el que va a darse el proceso de comunicación interna. Del mismo modo, es necesario entender la organización como sistema abierto, enlazando con las teorías de sistemas en general y con la comunicación corporativa en particular.

La función de comunicación interna surge en la organización como consecuencia de varios factores, y se caracteriza por estar de algún modo sistematizada, estructurada y diferenciada del resto de acciones comunicativas de la empresa o institución. En este capítulo no solo se establece una utilidad para la comunicación interna, sino que también se clasifica la misma en comunicación descendente, ascendente y horizontal, como las tres formas más características, que se analizan según los distintos autores.

Se describen en este capítulo las ventajas de la comunicación interna, y se relaciona a la misma con el concepto de imagen de empresa. La comunicación interna supone un vehículo eficaz de transmisión de la imagen de empresa.

La política de comunicación interna supone el conjunto de acciones y decisiones sistematizadas y ordenadas, y está resultando en los últimos años una de las grandes preocupaciones de las empresas españolas. Dicho concepto está muy relacionado con el de marketing interno de GÉLINIER, que considera al empleado o colaborador como *cliente* de la empresa.

Concluye el capítulo con una evolución histórica de la función de comunicación en las organizaciones, desde los momentos en los que los términos de publicidad y comunicación se confunden hasta la actualidad, con una serie de recientes investigaciones sobre la comunicación interna en España.

La comunicación interna es una herramienta de gestión que aumenta su importancia con el paso del tiempo. El capítulo 3 de esta investigación trata de considerar la comunicación interna como instrumento de la organización orientado a varios aspectos de la gestión:

- a) *Como instrumento de mejora de la eficiencia.* Se define el concepto de eficiencia y la incidencia de la comunicación interna en la misma.

Índice

- b) *Como agente transmisor de la cultura organizativa.* El concepto de **cultura** es el que guarda mayor relación con el de comunicación interna. Así lo asevera la mayoría de autores consultados. Como tal, se examina profusamente la cultura organizativa y la comunicación interna encaminada al cambio cultural.
- c) *Como herramienta activa en la resolución de los conflictos organizativos.* Si la comunicación supone un proceso de transmisión, un conflicto representa una lucha expresa o una incompatibilidad de objetivos entre dos o más personas o áreas de la organización. En ese sentido, se analizan diversos métodos de resolución de conflictos, deteniéndose específicamente en el aspecto semántico de la comunicación humana y en la visión creativa del conflicto.
- d) *Como elemento integrante de las estrategias de calidad organizativa.* La comunicación interna contribuye a mejorar la calidad de la organización.

Por último, este capítulo concreta el uso de la comunicación interna en la gestión de las relaciones laborales de la empresa.

Tras un análisis de la comunicación interna como concepto, el capítulo 4 busca la concreción del proceso de comunicación interna por medio de mecanismos habituales para la organización, que se han denominado genéricamente *herramientas*.

Para ello, se comienza por detectar cuáles son los **momentos** en la vida de la organización en los que se requieren herramientas específicas de comunicación con los miembros de la misma. Se destaca, entre otros, en dicho capítulo, la transmisión de información.

Los instrumentos de comunicación interna estudiados por los diversos autores han sido agrupados por la clasificación estándar de comunicación ascendente, descendente y horizontal. Para ello, hemos establecido en un primer punto los aspectos susceptibles de ser comunicados por la dirección de la organización a los miembros de la misma.

Se tratan en el capítulo diferentes instrumentos de comunicación descendente, tales como la revista o periódico, el balance social, el manual de acogida y otros varios que suponen informar y ofrecer datos, opiniones y valores de la organización a los colaboradores. La mayoría de estas herramientas suele utilizar el papel como canal de comunicación. Se incluye así mismo como herramienta de comunicación descendente la carta o circular a los miembros de la organización, herramienta muy importante en la transmisión de resultados y expectativas de los niveles directivos de la organización, así como de información en general. También se estudia el tablón de anuncios, instrumento de comunicación descendente con características peculiares.

Las herramientas de comunicación ascendente persiguen la transmisión de información de abajo arriba, la información a los responsables organizativos de opiniones, necesidades, requerimientos, de todos los miembros de la empresa o institución. En este capítulo se analiza la entrevista, las encuestas y, especialmente, los programas de sugerencias, muy relacionados con los planteamientos de calidad de la organización.

Un tercer grupo de herramientas concretas lo constituyen las de comunicación horizontal, de las que la reunión es la más característica.

Finalmente, se ha creado un apartado específico para analizar las redes internas, de tipo electrónico, comúnmente denominadas *intranets*, y que no son más que estructuras de comuni-

Índice

cación que utilizan protocolos de acceso basados en tecnología internet. El auge e importancia que las intranets tienen en la actualidad se estudia desde una perspectiva organizativa. Se estudian igualmente en el capítulo 4 sus características, sus ventajas y su modo de implantación. Finalmente, junto con los conceptos afines derivados de las intranets, se analiza el impacto de la comunicación electrónica en la empresa.

Tras la concreción de las diversas investigaciones sobre comunicación interna y la descripción de las distintas herramientas, analizamos en el capítulo 5 la planificación de la comunicación interna en empresas y organizaciones *non-profit*. Todas ellas pueden contar con departamentos específicos de comunicación interna, sí como con responsables para dicha función. El capítulo concluye con una descripción de funciones para el responsable de la comunicación interna.

La comunicación interna supone no solo un proceso común en la organización, sino un instrumento que debidamente utilizado permite a todos los miembros aumentar la satisfacción con respecto al trabajo desempeñado, a las actividades o tareas realizadas o a la simple percepción de la organización como instancia a la que ofrecen una buena parte de su tiempo y a la que simultáneamente contribuyen a dar una identidad característica.

Por ello, decir que una organización posee una buena comunicación interna equivale a decir que aquella:

- a) Conoce la **importancia de la comunicación interna** para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.
- b) Sabe **atajar los conflictos** que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.
- c) Conoce cada una de **las herramientas de comunicación interna** y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente, y horizontal), y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.
- d) Es capaz de **adaptar dichas herramientas a las características de la organización**, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas de la organización.
- e) Es capaz de **asignar recursos** para la implantación y mejora de la comunicación interna. La organización es consciente de que, si mejora la comunicación interna, logrará acercarse a la misma al éxito estratégico.

Índice

La apuesta por la comunicación interna como instrumento de gestión eficaz para la organización, muy especialmente para la empresa, supone conocer previamente los rudimentos de la comunicación humana y organizativa. A este conocimiento pretende contribuir este libro.

Índice

CAPÍTULO 1

TEORÍAS DE COMUNICACIÓN

*Muchas cosas hay misteriosas,
pero ninguna tan misteriosa
como el hombre.*

Sófocles.

Lucía Lagares llega todas las mañanas a su despacho con una expresión divertida y animosa, saluda a sus colaboradores y se mete en la “pecera” a despachar el correo del día. Recibe varias llamadas de proveedores. Se conecta a internet para enviar un correo electrónico a la sede central en Londres y pedir explicaciones sobre la subida de coste de un componente. Descansa unos minutos mientras se toma un café con su secretaria, con la que hablan de ciertos problemas de salud de esta última...

Todos estos actos (¡y muchos más!) llevados a cabo consciente y también inconscientemente, son actos *comunicativos*. Todos ellos se caracterizan por la existencia de una transmisión de información (verbal, afectiva, actitudinal...). En estas líneas analizamos la comunicación como uno de los más influyentes, importantes y complejos aspectos de la conducta interpersonal.

La capacidad del ser humano para comunicarse con sus semejantes a un nivel superior es una de las diferencias radicales con el resto de las especies, si bien la diversidad de teorías sobre comunicación refleja la dificultad para establecer una definición unitaria del concepto. Cada una de estas teorías estudia los procesos de la comunicación desde diferentes puntos de vista, arropada por una serie escogida de conceptos afines que le dan unidad en el conjunto.

**LA CAPACIDAD DEL SER HUMANO PARA COMUNICARSE
CON SUS SEMEJANTES A UN NIVEL SUPERIOR ES UNA DE
LAS DIFERENCIAS RADICALES CON EL RESTO DE LAS
ESPECIES.**

Índice

Aun así, surgen espontáneamente cuestiones acerca de la situación de la comunicación en el mapa científico: ¿Es la comunicación una parte de las ciencias sociales? En ese caso, ¿en cuál de ellas se encuadraría? Los estudios multidisciplinares no llegan a un acuerdo a la hora de adscribir la comunicación humana a las ramas, llámense *tradicionales*, del saber. En palabras de BOWERS y BRADAC (1982):

“...An obstacle to a multitheoretical approach is the tendency to view communication from the narrow confines of specific academic disciplines. Because disciplines are somewhat arbitrary, disciplinary divisions do not necessarily provide the best method of packaging knowledge. Interdisciplinary cooperation is essential for a useful understanding of communication. University courses related to communication are found in many departments (...).”³

Estos autores reconocen la dificultad de querer especificar de forma quizá demasiado exhaustiva los conceptos y teorías diversas sobre comunicación. La profusión de conceptos y el uso parcial de los mismos en ramas *estancas* de conocimientos, dejan a la intemperie los procesos básicos de comunicación, a merced de distintas tendencias, que aquí no son consideradas *escuelas* en toda la extensión de la palabra. El implacable desarrollo de la tecnología y de las ciencias humanas se encarga de unificar estas tendencias.

Por otra parte, es preciso destacar que los procesos de comunicación son cada vez más sencillos dentro de la creciente complejidad de las nuevas tecnologías y de los problemas que atraviesan las organizaciones humanas, y principalmente la empresa. Desde la implantación de una red interna hasta la resolución de un conflicto de comunicación interpersonal, el concepto y resortes de la comunicación actúan casi con los mismos esquemas básicos: emisor-receptor-mensaje-información de retorno, obedeciendo a un objetivo común, que es:

MEJORAR LA SITUACIÓN DE PARTIDA

Recientemente se está reconociendo en instancias universitarias y empresariales la necesidad de homogeneizar la enseñanza multidisciplinaria de la comunicación, en la actualidad diseminada entre las facultades de economía, publicidad, ciencias de la comunicación, dirección de empresas, escuelas de ingenieros, gabinetes, despachos y consultorías de comunicación.

En este capítulo se tratará de analizar las teorías sobre comunicación y su orientación específica a la comunicación de empresas y de cualquier tipo de organización al servicio del progreso humano⁴, para ofrecer una definición a la luz de los diferentes conceptos, que hacen hincapié en cualquier caso en uno o varios términos, tratando de que sean útiles para el propósito de esta obra.

Más tarde analizaremos igualmente lo que la mayoría de autores denomina *obstáculos* o barreras a la comunicación, que interesan no solamente desde una perspectiva organizativa, sino que repercuten con igual interés en cualquier proceso comunicativo humano o tecnológico.

Índice

1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

1.1. COMPONENTES CONCEPTUALES DE LA COMUNICACIÓN

El concepto de comunicación es difícil de establecer. Existen, según citan DANCE y LARSON (1976), más de **ciento veintiséis definiciones de comunicación**. No existe ningún

³ BOWERS, J. W. Y BRADAC, J. J. (1982). "Issues in Communication Theory: A metatheoretical analysis". En BURGOON, M. (ed.) *Transaction Books Communication Yearbook 5*. Nueva Jersey, Brunswich, p. 65.

⁴ Dicha expresión está tomada de TORT (1992). Otros autores como KOTLER (1996) las denominan sencillamente organizaciones *non-profit* (sin ánimo de lucro).

estudio comparativo de los diferentes conceptos en español, si bien el *Diccionario de la Lengua Española* (1992:I) incluye once acepciones del vocablo “comunicación”.⁵

Han sido muchos los significados dados al término comunicación. Es en los años setenta cuando se produce una explosión de obras y estudios acerca del concepto, apoyada por el auge de los **medios de comunicación de masas**, que tanto han influido en la delimitación de los elementos comunicativos y en la aparición de estudios *ad hoc*.

Previamente el propio DANCE (1970), que es el primer autor que trata de aclarar los matices del concepto de comunicación, establece **quince componentes** distintos en las diversas definiciones estudiadas por él, tal y como se observa en la tabla 1.1.

Según puede deducirse de las anteriores bases conceptuales, la comunicación es, ante todo, un **proceso de intercambio**, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, el de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, en función de una serie de factores desencadenantes de unas u otras reacciones. En tales casos puede establecerse que la comunicación no habrá sido completa hasta que se haya reactivado el proceso previamente en suspenso o se haya reiniciado un nuevo proceso que sustituya al anterior.

LA COMUNICACIÓN ES, ANTE TODO, UN PROCESO DE INTERCAMBIO

ANZIEU (1971), define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

MAILHIOT (1975) postula que la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un **contacto psicológico**. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan o incluso se comprendan. La comunicación entre ellos existirá desde que (y mientras que) logren encontrarse.

Para MOLES (1975), la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro sistema) situado en otra época, en otro lugar (E), utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común.

Índice

⁵ Del lat. *communicatio, -onis*. f. Acción o efecto de comunicar o comunicarse. 2. Trato, correspondencia entre dos o más personas. 3. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. 4. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones mediante pasos, crujías, escaleras, vías canales, cables y otros recursos. 5. Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas. 6. Papel escrito en el que se comunica alguna cosa oficialmente. 7. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión. 8. v. Vía de comunicación. 9. v. Medios de comunicación. 10. *ret.* Figura que consiste en consultar la persona que habla el parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio. 11. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, y otros. *Vid.* REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. Tomo I. A-G. Madrid, Espasa Calpe, pp. 527-528.

Tabla 1.1

Componentes conceptuales de la comunicación

1. SÍMBOLOS/VERBAL.	“Comunicación es el intercambio verbal de un pensamiento o idea.”
2. CONOCIMIENTO.	“Comunicación es el proceso por el cual entendemos a los demás, y somos entendidos por ellos. Es algo dinámico, en cambio constante y adaptable a cada situación o contexto.”
3. INTERACCIÓN, RELACIONES, PROCESO SOCIAL.	“La interacción, incluso en el nivel biológico, es un tipo de comunicación; de otro modo, los actos comunes no podrían tener lugar.”
4. REDUCCIÓN DE INCERTIDUMBRE.	“La comunicación surge con la necesidad de reducir la incertidumbre, para actuar con eficacia al defender o fortalecer el ego.”
5. PROCESO.	“Comunicación: Transmisión de información, ideas, emociones, conocimientos, etcétera, mediante el uso de símbolos: palabras, imágenes, iconos, gráficos... Es el acto o proceso de transmisión que usualmente se denomina comunicación.”
6. TRANSFERENCIA, TRANSMISIÓN, INTERCAMBIO.	“El hilo conductor parece ser la idea de algo que es transferido de una cosa, o persona, a otra.”
7. ENLACE, VÍNCULO.	“Comunicación es el proceso que une partes discontinuas del mundo con otras partes.”
8. COMUNALIDAD.	“La comunicación es un proceso que pone en común a dos o más que eran el monopolio de uno o unos.”
9. CANAL, TRANSPORTE.	“Es el medio de enviar mensajes, órdenes, etcétera mediante teléfono, telégrafo, radio o correo.”
10. RESPUESTA A UN ESTÍMULO.	“Comunicación es el proceso de captar la atención de otra persona con el propósito de que responda a un estímulo.”
11. RESPUESTA / CONDUCTA DE MODIFICACIÓN DE RESPUESTA.	“La comunicación es la respuesta discriminante de un organismo a un estímulo determinado.”
12. ESTÍMULOS.	“Cada acto de comunicación es visto como una transmisión de información consistente en un estímulo discriminante desde el origen hasta el destino.”
13. INTENCIONES.	“La comunicación basa su interés en situaciones conductuales en las que una fuente u origen transmite un mensaje a un receptor con intención consciente de influir en sus conductas posteriores.”
14. TIEMPO Y SITUACIÓN.	“La comunicación es una transmisión de un todo estructurado de un agente a otro.”
15. PODER.	“La comunicación es el mecanismo por el que el poder es ejercido”.

Fuente: DANCE, 1970 (Traducción propia)

Índice

Según ANTONS, la comunicación es –recogiendo las palabras de HARTLEY y HARTLEY (1969)- el auténtico vehículo del acontecer social, y por tanto uno de los conceptos esenciales de

la psicología social y la dinámica de grupos. La comunicación se puede definir como un proceso que consta de emisión de información de un contenido (comunicado) por medio de un comunicador, y de una reacción, es decir, de una respuesta de un comunicando a lo comunicado, según su manera de percibir el contenido.

El medio más frecuente de comunicación humana es el lenguaje oral, si bien al servicio de la comunicación está también la mímica, los gestos, el lenguaje por señas, sonidos, tonos, señales y símbolos (el principal de estos últimos es la escritura), e incluso fenómenos corporales involuntarios (sudor).

CIRIGLIANO (1978) analiza la obra de un autor americano de principios de siglo, DEWEY (1910), y sus estudios sobre educación y comunicación, y establece un concepto de ésta última basado en la participación. Comunicación es compartir algo, poner algo en común, significando ello no la acción mecánica o externa de realizar una tarea conjuntamente con otros, sino el percibir el mismo grado de conmoción interna emocional que el otro (*con-sentir*). Para DEWEY, esa situación es la única que explica cómo puede pasar un elemento cultural a otra persona, y en síntesis, cómo se puede educar.

MASCARÓ (1980) establece que la comunicación humana es, ante todo, diálogo, contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal. Se ha de recurrir al uso de instrumentos sensibles (los sonidos) que traduzcan a un nivel material sus intenciones comunicativas mentales. El lenguaje aparece así como fuente de libertad, pues por él se expresa el espíritu, y al mismo tiempo como fuente de sujeción, pues su necesaria estructura sensible limita las posibilidades de una comunicación humana perfecta.⁶

1.2. PERO... ¿QUÉ ES COMUNICAR?

Comunicar es intercambiar. De hecho, en sentido estricto, comunicar es entregar a alguien algo propio, por lo general, una información. Los significados más utilizados del vocablo comunicación, en los términos del lenguaje coloquial, pueden ser los siguientes:

- a) Proceso según el cual un emisor transmite una información a un receptor.
- b) Relación interhumana según la cual dos o más individuos pueden entenderse.

La comunicación supone entonces el diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma.

En párrafos posteriores se verá que la comunicación es compleja y, para analizarla, es preciso tener en cuenta el proceso de transmisión de información de un emisor a un receptor y las consiguientes posibilidades de deformación.

Índice

⁶ Aun así, las limitaciones de la comunicación humana no dependen únicamente de la palabra, como parece acotar este autor en su definición. Todas las manifestaciones y expresiones corporales aparecen como reflejo de un mundo interior.

Figura 1.1

Esquema básico de la comunicación



Basado en LEAVITT (1978)

Este diagrama pone de relieve, entre otros aspectos, el hecho de que la comunicación se efectúa a través de **signos**, cuya misión consiste en transmitir ideas por medio de **mensajes**. Esta operación implica un objeto, algo de lo que se habla, un referente, unos signos y, por consiguiente, un **código**, un medio de transmisión y, además, un **emisor** y un destinatario.

No se comunica al vacío, sino para transmitir un mensaje. El acto de informar implica cierta comunicación, al menos unilateralmente y, siempre que sea posible, existirá una **información de retorno**, que, como se verá más adelante, indicará al emisor que su mensaje ha sido entendido y, en el mejor de los casos, inducirá a un diálogo.

Existe también una comunicación íntimamente ligada a los aspectos espirituales y sociales de la persona. En muchos casos, la comunión espiritual entre dos individuos permite que se omitan los códigos y los signos. De esta comunicación afectiva parte también la comunicación social: el intercambio convivencial. Esta clase de comunicación es indispensable para cualquier modo de vida y para todo trabajo en común.

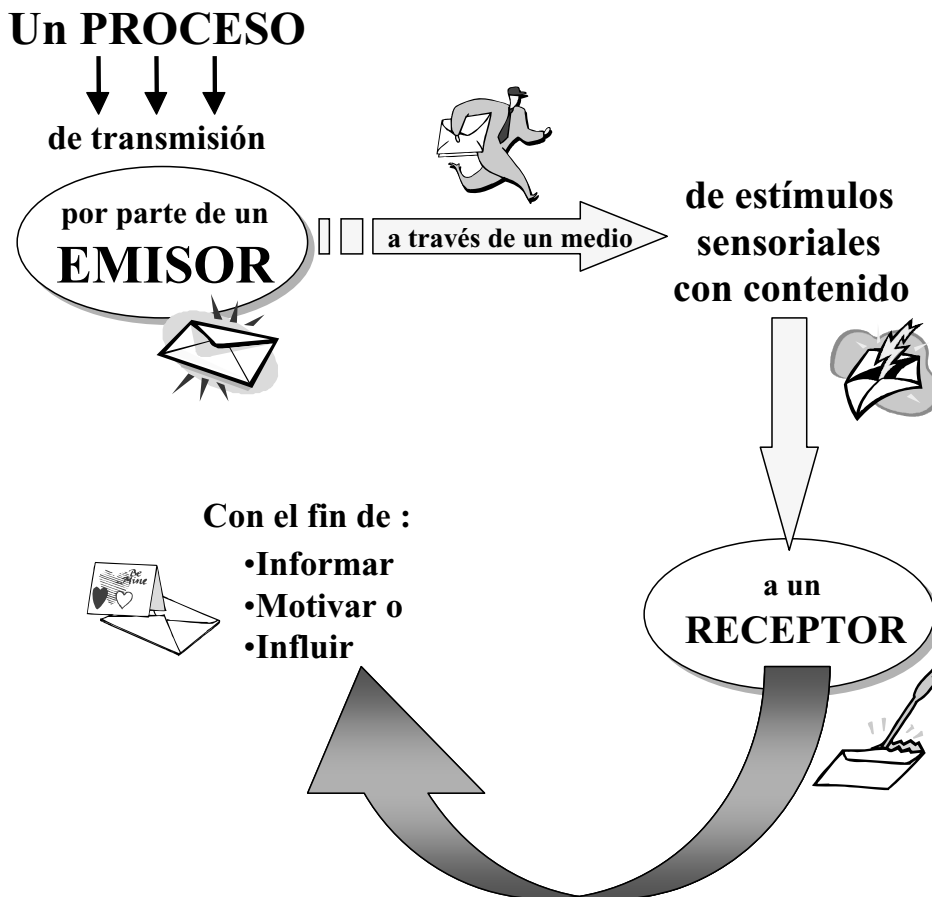
**COMUNICACIÓN ES UN PROCESO DE TRANSMISIÓN
POR PARTE DE UN EMISOR, A TRAVÉS DE UN MEDIO,
DE ESTÍMULOS SENSORIALES
CON CONTENIDO EXPLÍCITO O IMPLÍCITO,
A UN RECEPTOR, CON EL FIN DE INFORMAR,
MOTIVAR O INFLUIR SOBRE EL MISMO.**

Índice

De todo lo dicho en líneas anteriores, proponemos una definición de comunicación lo suficientemente amplia para contener en ella todas las formas comunicativas posibles, resumiendo las teorías más importantes, pero a su vez lo estrictamente ajustada para ceñir su campo conceptual a lo que se pretende en este libro:

Figura 1.2

Definición de comunicación



Elaboración propia

1.3. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN

Las teorías y posiciones científicas sobre la información y comunicación –base de las actuales investigaciones sobre comunicación- han sido concretadas por diversos especialistas⁷. Todas las teorías sobre comunicación que van apareciendo sucesivamente a lo largo de los años se expresan y aclaran en explícitos diagramas. En las líneas subsiguientes analizaremos y comentaremos, desde una perspectiva organizativa, algunos de ellos.

Índice

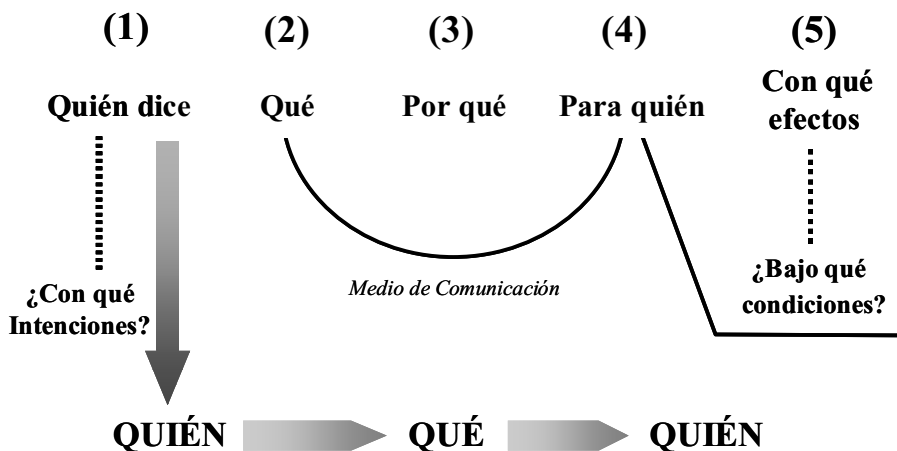
El diagrama de LASWELL(1965), citado por ROMERO RUBIO (1975), y que posteriormente fue modificado por NIXON (1970), presenta un esquema que se podría denominar clásico en los modelos de comunicación. Establece el sujeto emisor, bajo la forma de “quién

⁷ R.B. NIXON, SCHRAMM, WESTLEY, MAC LEAN, RAO, BERLO, OPOTOWSKY, DEFLEUR, FATTORELLO, CLAUSSE, MALETZKE, MOLES, y otros autores intentan establecer el concepto de comunicación de varios modos diferentes. Citados por ROMERO RUBIO (1975).

dice” (fase 1), delimita el contenido, el “qué” (fase 2), el “por qué” (fase 3), el “para quién” (fase 4), y las consecuencias (fase 5).

Figura 1.3

Diagrama de Laswell



Fuente: ROMERO RUBIO (1975)

Paralelamente a este esquema de razonamiento, se diría que aristotélico, la comunicación sigue un diseño circular *quién-qué-quién*, con lo que parece que se establece un proceso que comienza y termina en el individuo y que precisa del mismo modo un medio. Finalmente, las intenciones del emisor y las condiciones del receptor marcan y caracterizan la comunicación.

Este último punto no debe escaparse a un mínimo estudio del diagrama: la intencionalidad del emisor (aunque se podría argüir que la intencionalidad existe siempre bajo muy diversas formas) y las condiciones del receptor no hacen sino confirmar la estructura *sujeto-objeto-sujeto* de LASWELL.

Desde el punto de vista de esta investigación, este esquema ilustra de una forma clara lo que pueden dar en llamarse las *cuestiones elementales* del proceso de la comunicación:

1. El *quién*, que no es más que el sujeto **emisor**, el que transmite la información, consciente o inconscientemente.
2. El *qué*, que en la mayoría de autores coincide con el **mensaje**, con el contenido intrínseco de la comunicación.
3. El *por qué* o componente causal del proceso.
4. El *para quién*, que puede ser catalogado, con matices, como **receptor**. Las reservas pueden venir dadas por la involuntariedad de la recepción por una parte y por las barreras a la comunicación. En ciertos casos, el destinatario final del mensaje no es quien realmente lo recibe.

Índice

5. El *con qué efectos*, que está en estrecha relación con la intencionalidad de la emisión del mensaje.

La figura 1.3 trata de sintetizar numerosas definiciones de comunicación, e intenta explicar el proceso de comunicación como el camino que sigue el mensaje y la reacción que provoca en el receptor, que le lleva a emitir una señal de recepción, la cual conformará a su vez un nuevo mensaje de “recibido”, en forma de asentimiento, expresión no verbal, reacción orgánica o cualquier otro tipo de respuesta, es decir: lo que se va a entender como información de retorno.⁸

Sintetizando la opinión de varios autores, la información de retorno es un mecanismo de impacto-respuesta, y que tiene una serie de características (Tabla 1.2).

Tabla 1.2

Características de la información de retorno

DESCRIPTIVIDAD	Las reacciones no son evaluativas. Se reducen así las tendencias defensivas del receptor y del emisor y se canaliza la comunicación de forma positiva y continua.
ESPECIFICIDAD	La retroalimentación o información de retorno es específica para cada uno de los impactos comunicativos que realiza el emisor. No suele existir una retroalimentación de tipo general ante un proceso en cadena o una sucesión de actos comunicativos: cada acto comunicativo requerirá una retroalimentación específica para cada uno.
CONTRASTE	El emisor puede valorar la respuesta ofrecida por el receptor así como interpretarla en función de su experiencia y sus expectativas.

Fuente: NÚÑEZ (1995)

El diagrama se completa con la aparición de nuevos conceptos, como son los de canal y ruido. El **canal** conforma el medio utilizado para transmitir esa información. Como puede comprobarse en la figura 1.5, ROMERO RUBIO (1975) establece los sentidos corporales del ser humano, pero esta catalogación es puesta en duda porque el canal puede ser considerado también como el medio físico utilizado para llevar a cabo el proceso completo de comunicación.

Índice

Desde el punto de vista organizativo, el canal que se utilice en cada momento por los individuos, va a ser determinante en las relaciones comunicativas que se establezcan. No será lo mismo una empresa con profusión de mensajes escritos, formales, codificados, que otra que

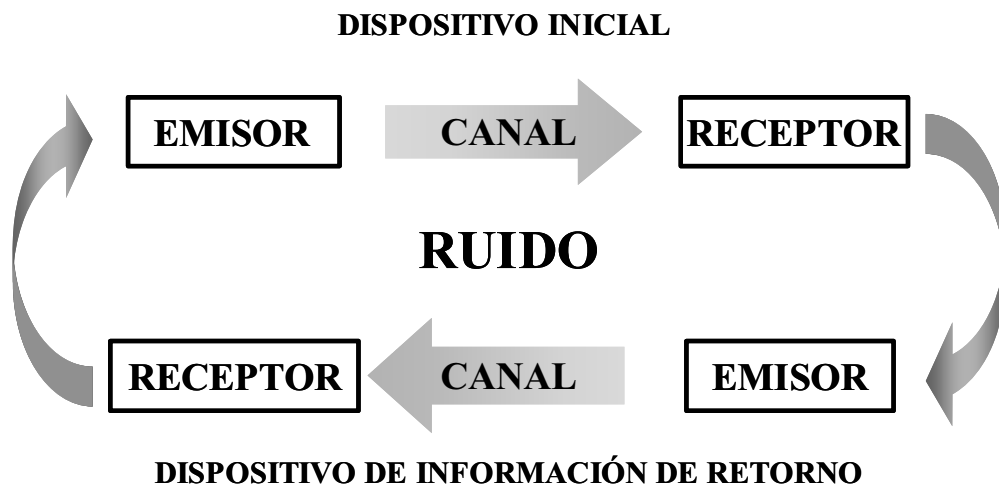
⁸ Versión libre del inglés *feed-back*, que varios autores llaman a su vez *realimentación* o *retroacción*. Referida a teoría de comunicación, se define como la acción retroactiva de un efecto sobre su causa. Este sistema de retroacción se conoce generalmente con el nombre de *feed-back*, término científico procedente de la ingeniería y que, desafortunadamente, expresa una connotación de gran precisión que este procedimiento, debido a su desfase, todavía está muy lejos de alcanzar en la realidad. Pese a ello sirve para medir las reacciones de cada fase con objeto de mejorar la eficacia del proceso de la comunicación.

lleve a cabo otros elementos menos formales para comunicarse (instrucciones verbales, llamadas telefónicas, etcétera). Existirán, por tanto, dos tipos de canales por los que fluye la comunicación en cualquiera de las organizaciones humanas:

- a) Por una parte nos encontramos con los canales *físicos* de comunicación, que son aquellos soportes pensados para transmitir directamente a los individuos la información. Desde un punto de vista organizativo, y como se verá reflejado en capítulos posteriores, los canales físicos permiten transmitir y asegurar un mínimo de información para todos los integrantes de la organización (memorandos, revistas, tabloneros de anuncios y otros).
- b) Por otra parte, existirán los canales *personales* de comunicación, que están pensados para favorecer la información general de la organización. Aparece el término *información en cascada*, que presupone una red vertical de información en las organizaciones del tipo superior-subordinado⁹.

Figura 1.4

Proceso completo de la comunicación



Elaboración propia

Desde los diversos elementos de la comunicación aparecen **ruidos** que dificultan o incluso pueden aislar el proceso. Dichos ruidos pueden afectar al elemento emisor y sus concomitantes tanto como al receptor, y no solo de forma abrupta (como es el caso de no percibir el mensaje en absoluto), sino también como distorsiones, malentendidos y desvíos de contenido, provocados por las partículas ambientales antes referidas.

Índice

⁹ Podemos considerar también la información en chorro, que sería justamente la inversa, la que va desde el subordinado al superior, y que supone en opinión de varios autores un 80% de la comunicación habitual de la empresa.

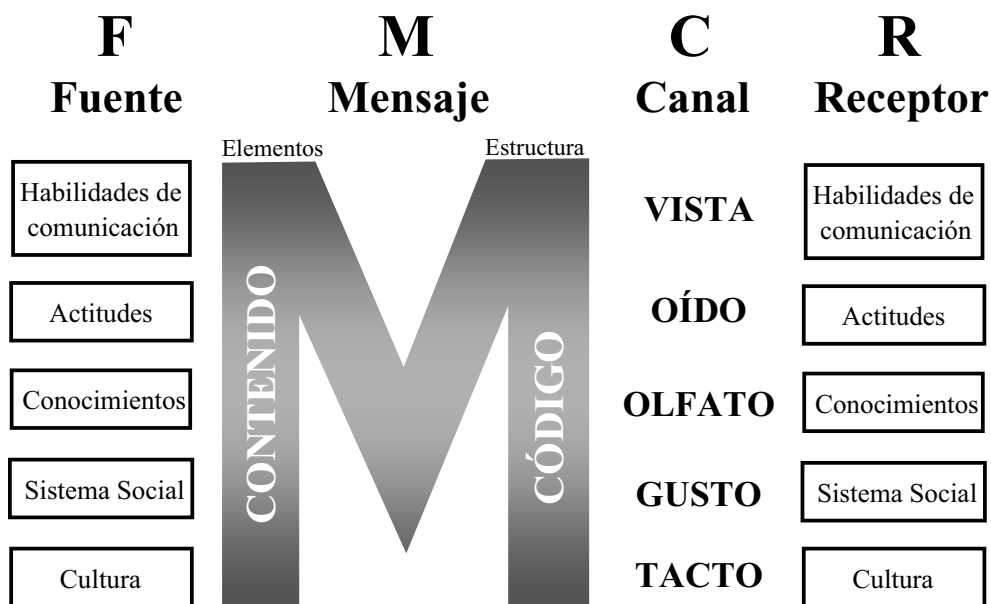
La figura 1.5 explica las diferentes partes de las que constan los elementos de la comunicación. No se trata de un diagrama de proceso; es más bien una representación de las características de los elementos más importantes de la comunicación, a juicio de su autor.

El emisor o fuente, que puede coincidir o estar encarnado en individuos o entes diferentes, posee unas habilidades comunicativas, un *saber hacer* o aptitudes para la comunicación determinadas, un sistema de estímulos hacia el proceso comunicativo (actitudes), un conocimiento del contenido de la información, lenguaje, metalenguaje y codificación utilizada, así como la inmersión en un sistema social y en una cultura que también intervienen en el proceso e influyen en la naturaleza misma del mensaje y en las reacciones que éste provoca.

Se puede apreciar en el diagrama que la fuente coincide conceptualmente con el emisor del mensaje. El autor citado trata por igual los conceptos de fuente y emisor. Esto es así en muchos casos, pero difiere en otros tantos. Un ejemplo de disociación emisor-fuente puede ser la instrucción de un directivo a un subordinado de que envíe una comunicación escrita (carta, memorando, nota interna) a todo un departamento. ¿Quién ha originado la comunicación?, ¿quién la envía realmente?, ¿quién actúa como emisor *de facto* de dicha comunicación?

Figura 1.5

Características de los elementos de la comunicación



Índice

Fuente: ROMERO RUBIO (1975)

1.4. TEORÍAS CONTEXTUALES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación habitualmente es considerada en términos que se podría denominar como contextuales. Los contextos, es decir, los lugares en los que la comunicación se lleva a

cabo, son los siguientes: *comunicación interpersonal*, *comunicación grupal*, *comunicación de masas* y *comunicación organizativa*.

1.4.1. La comunicación interpersonal

Los primeros estudios sobre comunicación interpersonal se deben a BATESON (1956), que encabezó un equipo que se denominó grupo Palo Alto¹⁰, que, aunque con un campo inicialmente clínico, tuvo enorme impacto en los estudios de comunicación interpersonal en general¹¹. WATZLAWICK (1967), dentro de las investigaciones del citado grupo, establece nuevos conceptos de sistema, interrelación y conductas comunicativas. Pero lo más destacado de la obra de este último autor es la determinación de sus cinco *axiomas básicos*, resumidos posteriormente por DE VITO (1976):

Uno: Un individuo no puede no comunicar. No existe la no comunicación. Este axioma asegura que toda conducta es por sí, *comunicativa*. Este axioma es constantemente citado en muchas obras de comunicación.

Dos: El autor postula que toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional denominado *metacomunicación*. Es decir, que cuando dos individuos están manteniendo una comunicación, se está produciendo simultáneamente una comunicación de actitudes, formas, modos de expresión y lenguaje no verbal.

Tres: Las unidades o sintagmas de la comunicación no son una suma de elementos aislados. El orden, la secuencia de las unidades comunicativas, es muy importante a la hora de fijar el contexto y el resultado de la propia comunicación.

Cuatro: Los seres humanos pueden comunicarse de formas analógica y digital. Los códigos digitales son relativamente *arbitrarios*, es decir, que un signo (o código) digital es utilizado para representar un referente que no tiene una relación intrínseca con el propio signo. Otra característica de los códigos o signos digitales es que son discretos (no continuos): son activos o inactivos (susceptibles únicamente de una situación, *on/off*). El código digital más usual en los procesos de comunicación humana es el lenguaje. Por su parte, el código analógico no es arbitrario (el caso de una fotografía), y tiene relación intrínseca con el significado al que representa. Además, el código analógico es frecuentemente más continuo que discreto: existen grados en su intensidad o duración.

Cinco: Este axioma expresa la diferencia entre los conceptos de interacción simétrica y complementaria. Las interacciones simétricas son aquellas que reflejan un mismo nivel de comunicación entre los agentes de la misma: un matrimonio dialogando, los empleados de una empresa durante una reunión o cualesquiera agentes comunicativos relacionándose de forma simétrica. Por el contrario, una relación entre dos personas con distintos niveles (superior-subordinado) tiende a ser complementaria.

MILLAR y ROGERS (1976) establecen un análisis muy interesante de la complementariedad y la simetría mediante el estudio de la variable denominada *control*. Desde comienzos

Índice

¹⁰ Más conocido en el mundo de habla hispana como *Escuela de Palo Alto*.

¹¹ BATESON comenzó a formular sus ideas sobre las relaciones humanas con trabajos de campo basados en la observación de la tribu Iatmul de Nueva Guinea, en los años treinta. *Vid.* LITTLEJOHN (1989). *Theories of Human Communication*. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company.

de la década de los setenta, en que inician sus trabajos, estos autores suponen *de facto* una prolongación de la Escuela de Palo Alto.

AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

1. Un individuo no puede no comunicar.
2. Toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional denominado *metacomunicación*.
3. Las unidades o sintagmas de la comunicación no son una suma de elementos aislados.
4. Los seres humanos pueden comunicarse de formas analógica y digital.
5. Las interacciones pueden ser simétricas o complementarias.

El control tiene dos variables, *a)* La rigidez-flexibilidad y *b)* La estabilidad-inestabilidad. Así, en una relación interpersonal, cada mensaje supone un estímulo para el siguiente. Cuando A realiza una afirmación, la respuesta de B define la naturaleza de esa relación. Si B responde de forma que inspira asertividad, seguridad o mando, el mensaje de B está por encima (MILLAR y ROGERS lo denominan *one-up*) del de A. Si B responde aceptando la autoridad de A, el mensaje de B estará por debajo (*one-down*) del de A. Si la respuesta de B no supone autoridad ni sumisión, la misma será cruzada con la de A (*one-across*).

Tabla 1.3

Configuración del control

Dirección de control del mensaje SUJETO A	Dirección de control del mensaje SUJETO B		
	One-up ↑	One-down ↓	One-across →
ONE-UP ↑	1. Simetría competitiva ↑↑	4. Complementariedad ↓↓	7. Transición ↑→
ONE-DOWN ↓	2. Complementariedad ↓↑	5. Simetría sumisa ↓↓	8. Transición ↓→
ONE-ACROSS →	3. Transición →↑	6. Transición →↓	9. Simetría neutral →→

Índice

Fuente: MILLAR y ROGERS (1976)

Finalmente, es necesario destacar que la comunicación interpersonal tal y como se estudia en la actualidad se basa en las teorías sobre el conocimiento y la inteligencia de BERGER (1982) y su equipo. Según los mismos, muchos de los actos sociales son inconscientes.

**MUCHOS DE LOS ACTOS SOCIALES
QUE LLEVA A CABO LA PERSONA EN LA ORGANIZACIÓN
SON FRUTO DE UN APRENDIZAJE INCONSCIENTE.**

Es extremadamente difícil, si no imposible, operar en un estado total de consciencia. Por ello, el organismo humano se dota de unas pautas de conducta, que no son más que mecanismos adaptativos (que BERGER denomina *scripts*) de defensa ante el entorno. Cuando un individuo se encuentra con otro, existe el deseo de reducir la incertidumbre acerca del otro del modo más rápido posible: obteniendo información sobre el mismo. En esto se basa gran parte de las teorías de este autor, que enlaza sus aportaciones con las teorías de la atribución que ya trataron HEIDER (1958) y KELLEY (1973).

1.4.2. La comunicación grupal

Por su parte, las teorías de comunicación grupal tienen como iniciador a KURT LEWIN, en 1948, al que numerosos autores han descrito como uno de los más eminentes psicólogos del siglo XX. Su interés en el mundo de la comunicación interna radica en sus estudios sobre la **dinámica de grupos**.

Para LEWIN, los seres humanos tienen un espacio vital, un campo de juego psíquico en el que se desarrollan. No se trata de un espacio objetivo, sino subjetivo, propio de cada individuo, en el que establece relaciones con los objetos que ocupan dicho campo, asume objetivos y se enfrenta a las barreras que encuentra en la consecución de dichos objetivos.

Cada persona se mueve en un espacio vital, que según LEWIN también consta de elementos grupales. Los individuos no pueden prescindir de los grupos humanos a los que pertenecen y con los que se identifican. Por extensión, los grupos también tienen un espacio vital. En esta afirmación nace la dinámica grupal, que engloba desde los grupos más pequeños (la familia), a los grandes grupos de trabajo. El análisis incluye un gran número de grupos humanos, desde instituciones hasta comunidades.

Es necesario añadir que **cada persona puede ser miembro de uno o varios grupos simultáneamente**, con lo que el peso de cada uno de dichos grupos de pertenencia en su espacio vital será menor en tanto en cuanto dicho individuo pertenezca a mayor número de grupos. El espacio vital propio se verá sometido, por así decirlo, a tensiones creadas por los distintos grupos, que influirán en las acciones de dicha persona.

Se llega así a uno de los puntos más importantes de la teoría de LEWIN, que es el impacto de los grupos en la vida de los individuos, según los puntos siguientes:

1. El grupo proporciona estabilidad a la vida de la persona.
2. El grupo es un vehículo para lograr los objetivos vitales del individuo.

Índice

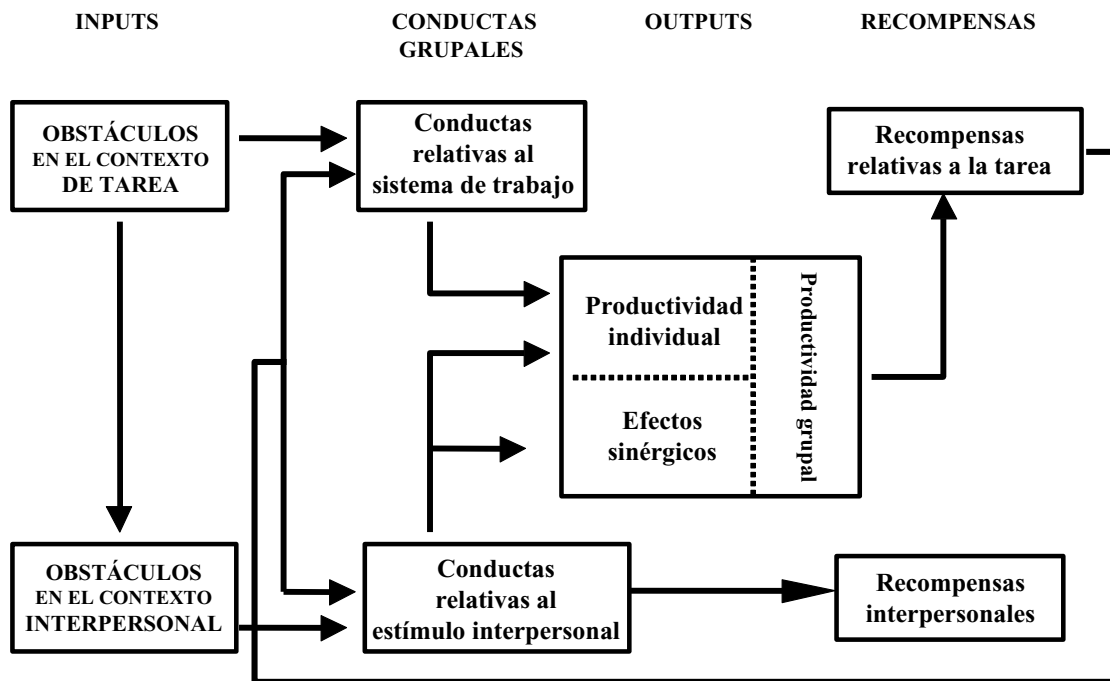
3. Los valores y actitudes de los individuos son influidos enormemente por los valores y actitudes del grupo.
4. Como parte del espacio vital, la persona busca lograr los objetivos del grupo, llegar a ellos y hacer de ellos parte de sus logros.

Aparece también en esta teoría el concepto de *cohesión*, que LEWIN considera el atributo más importante de los grupos. La cohesión marca el grado de interés mutuo entre los miembros. En un grupo altamente cohesionado, se da la identificación entre todos los miembros. La mutua identificación es lo que hace luchar a todos los miembros del grupo por el mismo objetivo y lo que provoca el rechazo del mismo ante las mismas cosas¹².

LEWIN aporta una primera, y se diría que fundamental, contribución a los estudios sobre comunicación en los grupos, si bien existen más teorías que, partiendo de sus primeros estudios, han abordado la cuestión.

Figura 1.6

Modelo grupal de toma de decisiones



Fuente: COLLINS y GUETZKOW (1964)

Índice

Ya en los años ochenta aparecieron los trabajos de IRVING JANIS (1982). Las teorías de CATTELL habían proporcionado durante décadas información sobre los efectos de las relaciones

¹² El autor desarrolla sus estudios y hace especial hincapié en las interacciones psicológicas que se dan entre sus componentes y en factores tales como el tamaño. Con respecto a esto último, por ejemplo, parece ser que los grupos medianos son más efectivos que los grandes grupos o que los excesivamente pequeños.

interpersonales en los grupos y organizaciones. La hipótesis de *groupthink* (grupo pensante) de JANIS examina en profundidad las decisiones tomadas por los grupos. El autor muestra cómo algunas de ellas pueden proporcionar una alta satisfacción a los grupos de trabajo. En cambio, los resultados tangibles de la acción de su trabajo no son tan efectivos. Existen factores sinérgicos, que varían las predicciones que formulaba la *syntality theory* de CATTELL.

JANIS utiliza el término grupo pensante como un vocablo sencillo para referirse a un modo de pensar grupal, involucrando a todos los miembros de la organización; y la motivación proporciona sinergias entre todos y cada uno de los miembros del grupo. El autor utiliza datos históricos para apoyar esta teoría, analizando seis decisiones políticas (o *episodios*, según palabras del propio JANIS), con lo que trata de demostrar cómo su teoría de comunicación se ha llevado a cabo en *escenarios* distintos¹³.

Los grupos pensantes escogidos para la investigación de JANIS acarrearán seis inconvenientes básicos:

1. El grupo limita su discusión a decidir sobre unas pocas alternativas. No considera otras posibilidades creativas que podrían ser más interesantes.
2. La posición inicial de la mayoría de los miembros del grupo normalmente es sometida a menos críticas que otra serie de opciones u opiniones.
3. El grupo tiende a renunciar a las alternativas que originariamente no cuentan con el apoyo explícito de la mayoría de los componentes del mismo.
4. La opinión u opiniones cualificadas no tienen el peso suficiente en el marco de la discusión grupal.
5. El grupo es muy selectivo en la recogida de la información disponible. A veces no se establecen criterios más rigurosos para seleccionar la información realmente valiosa.

JANIS se refiere también a una serie de síntomas que adquiere el sistema de grupo pensante:

El primer síntoma que detecta es una *creencia de invulnerabilidad*, que crea un aire de optimismo a veces desmedido. Segundo, el grupo *genera esfuerzos colectivos de racionalizar* el proceso de actuación que el propio grupo ha decidido. En tercer lugar, el grupo mantiene una *firme creencia en la moral* del propio grupo, es decir, que valora y cree con seguridad que éticamente está actuando de modo correcto.

Los líderes de fuera del grupo son por lo general, en creencia del propio grupo, estúpidos, incompetentes o *enemigos abiertos* del grupo que se crea. Los miembros del grupo que no opinan se ven sometidos a una *presión* inherente sobre ellos, perfectamente perceptible por todos. El disenso es cortado de forma inmediata. Esto acarrea el sexto síntoma, según JANIS: la *autocensura*, ejercida de forma apresurada en aras de un consenso mal entendido. Por último, el autor detecta una proliferación de los que se autonombran *guardianes de la mente* que demuestran tendencia central hacia la opinión general de la mayoría. Cuando se llega a una

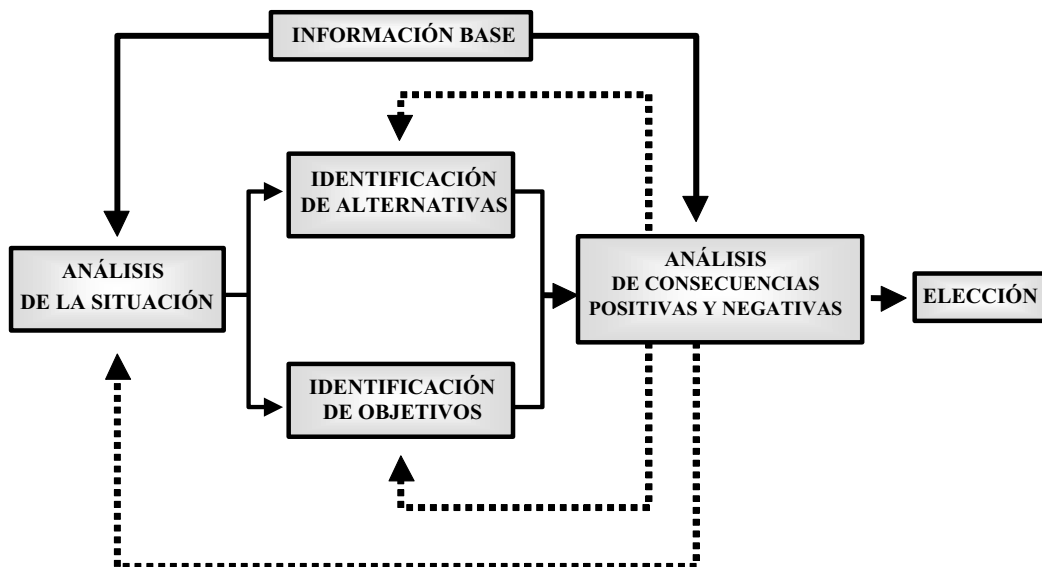
Índice

¹³ Los ejemplos de JANIS se refieren a Bahía Cochinos, la Guerra de Corea, el bombardeo de Pearl Harbour y la Guerra de Vietnam. Los ejemplos anteriores son en palabras del autor “negativos”, no así la crisis de los misiles en Cuba o el Plan Marshall.

organización por primera vez, los líderes de opinión comienzan su catequesis con los recién llegados, con prevenciones acerca de otros departamentos o áreas de la empresa o institución.

Figura 1.7

Modelo general del proceso de toma de decisiones en grupo



Fuente: HIROKAWA (1982)

Finalmente, HIROKAWA (1982) centra sus investigaciones en la toma de decisiones en los grupos y en la resolución de problemas. Analiza de igual modo las sucesivas opciones alternativas que el grupo se plantea para solventar el problema, y determina los *factores* que contribuyen a la toma de decisiones erróneas en los grupos.

1. *Valoración equivocada del problema.* Esto puede ser debido a un análisis erróneo de la situación o del contexto en el que ocurre el problema. No existe una adecuada identificación de las causas que originan el conflicto.
2. *Objetivos inapropiados.* El grupo no detecta lo realmente importante de lo que no lo es.
3. *Ponderación equivocada o inapropiada de las propuestas alternativas.* Hay muchos factores en la vida de un grupo que pueden influir negativamente en la ponderación que el mismo realice de las distintas propuestas, con lo que estos factores pueden provocar que el grupo se equivoque.
4. *Inadecuada información.* La información de base es muy importante para tomar una decisión acertada. Como tal, debe seleccionarse la información, si ésta es mucha, no aceptando en ningún caso la información que se pueda considerar inútil o irrelevante.

Índice

La solución a estos problemas está en manos de los individuos del grupo, que son los que deben detectar los problemas y resolverlos.

1.4.3. La comunicación de masas

La comunicación de masas es el proceso por el que se elaboran y transmiten mensajes al gran público. Los denominados medios de comunicación de masas o **mass-media** son los encargados de llevar a cabo dicha tarea. De todos los tipos de comunicación estudiados, la comunicación de masas es el más difícil de conceptualizar, debido precisamente a su ubicuidad: en la actualidad, los medios de comunicación de masas, la publicidad masiva y todos los elementos de comunicación social (marketing electoral, internet, etc.) están alcanzando las mayores cotas de protagonismo de la historia. En las líneas subsiguientes se trazará un resumen de las teorías más relevantes de comunicación de masas.

MARSHALL MCLUHAN es quizá el autor más conocido en la comunicación de masas. Con su obra *The Gutenberg Galaxy: the making of typographic man* (1962), este autor logró ser mundialmente conocido. Tanto MCLUHAN como su mentor HAROLD INNIS, tratan la comunicación de masas como la *esencia* de la civilización occidental.

INNIS (1950) mira a la comunicación de masas como una prolongación de la mente humana. Los medios facilitan la comunicación entre los pueblos y entre las generaciones, actuando como soportes culturales y ejemplificadores de las sucesivas culturas de pueblos y civilizaciones.¹⁴

MCLUHAN establece su hipótesis más conocida partiendo de la base de que el ser humano se adapta al entorno a través de un equilibrio (o distribución) de las percepciones de sus sentidos. Desarrollando las teorías de su maestro, establece que cada medio es una extensión de una facultad humana. Así, el circuito eléctrico es una prolongación del sistema nervioso¹⁵.

**CADA MEDIO ES LA PROLONGACIÓN
DE UNA FACULTAD HUMANA.**

La *tecnología Gutenberg*, es decir, la que supone el papel como soporte principal, originó una explosión en la sociedad que separó y segmentó a las distintas individualidades. Por el contrario, la era electrónica ha originado una implosión, alojando al mundo entero en una *aldea global*.

La información es inmediata y continua, y la nueva información reemplaza instantáneamente a la antigua. Por ello se ha pasado de la clasificación a la interactividad.

Índice

¹⁴ INNIS mantiene en su obra una constante preocupación por el futuro de la civilización, y cree que los medios de comunicación de masas, especialmente aquellos con soporte escrito, son los garantes del mundo desarrollado: "...Mechanization has emphasized complexity and confusion; it has been responsible for monopolies in the field of knowledge (...) The conditions of freedom of thought are in danger of being destroyed by science, technology, and the mechanization of knowledge, and with them, Westyern civilization. My bias is with the oral tradition, particularly as reflected in Greek civilization, and with the necessity of recapturing something of its spirit." (*Op. cit.*, pp. 190-191). Para más información sobre las teorías complementarias de INNIS y MACLUHAN. *Vid.* CAREY (1967).

¹⁵ Para MACLUHAN la rueda es una prolongación del pie, el libro es una extensión del ojo y la ropa, una extensión de la piel.

La teoría principal de MCLUHAN, “el medio es el mensaje”, trata de referirse a la influencia que el medio tiene independientemente del contenido. Lo que realmente supone una diferencia en la vida de las personas es el medio predominante de la época, no el contenido.

Es conveniente referirse también en este apartado a las teorías semióticas. Los semióticos centran su estudio en los signos, desde el momento en que éstos se crean hasta el momento en el que los mismos son interpretados o descodificados.

Los semióticos modernos están encabezados por ECO (1976), si bien han sido DONALD y VIRGINIA FRY (1986) los que han aplicado las teorías semióticas de aquél, al campo de la comunicación de masas.

FRY y FRY establecen tres postulados que, en resumen, vienen a decir lo siguiente:

1. Los mensajes de los medios de comunicación de masas son capaces de generar múltiples niveles de significados potenciales.
2. Los textos son interpretados mediante un proceso de *significación*. Existe un consenso social que determina muchos de los significados de las palabras, y que radica en la psicología colectiva.
3. El significado literal de una acción comunicativa de masas está constituido por factores textuales y extratextuales.

Es preciso destacar finalmente que muchos de los denominados medios de comunicación de masas son utilizados como instrumentos válidos de comunicación interna en las organizaciones, si bien sus públicos objetivos son cuantitativamente menores (empleados, socios o voluntarios). Ejemplo de ello pueden ser los canales internos de televisión para los empleados de una empresa, o la revista o periódico de la organización, así como otros medios adaptados a los socios y colaboradores.

2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. EL COMPLEJO MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son: a) *Formalidad*, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma. b) *Jerarquía*, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal. c) *Tendencia a crecer*; las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas; y d) *Duración*; las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación.

Es fácil deducir, pues, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación.

STROTHER (1963), por su parte, define las organizaciones como dos o más personas partícipes de una relación cooperativa, lo que implica que todas ellas tienen objetivos comunes. Los miembros de una organización tienen funciones distintas y mantienen una estructura jerárquica estable.

Desde el punto de vista de la estructura de las organizaciones, MAX WEBER (1947) es quizá el estudioso más notable de este siglo. Trata en sus obras la historia y organización de las instituciones, deteniéndose en sus teorías, ya clásicas, de la burocracia y de las organizaciones.

Índice

WEBER define la organización como como **un sistema de actividad continua y orientada a un objetivo**. Una organización corporativa es un sistema de relaciones sociales caracterizado por un equipo administrador orientado al cumplimiento de los objetivos.

Este autor también estudia en su obra los conceptos de *poder*, *autoridad* y *legitimidad*. Para él, *poder* es la capacidad de un individuo en una determinada relación social para influir en los demás. El poder entendido así es fundamental en las relaciones sociales. Cuando el poder está legitimado, es decir, cuenta con la aceptación de la organización y con la sumisión a las normas de la misma, la cooperación es efectiva y completa.

Establece además, tres tipos de autoridad: La primera es la que denomina *autoridad tradicional*, basada en la tradición. La legitimación viene dada porque “siempre se ha hecho así.” La segunda forma de autoridad es la *autoridad burocrática* (también denominada racional-legal), y es la más común en sistemas organizativos de tipo burocrático. La autoridad deriva del poder de las normas, las reglas y los procedimientos. Finalmente WEBER establece un tercer tipo de autoridad: la *autoridad carismática*, justificada básicamente por la naturaleza o la personalidad de quien ejerce la misma.

Los estudios organizativos han sido completados y desarrollados por un buen número de investigadores, de los que destacan: BARNARD (1938), KATZ y KAHN (1966), PERROW (1972) y FARACE (1977).

2.2. TEORÍAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA

Algunos directivos y responsables de empresas y organizaciones entienden que algunas formas de comunicación que se dan habitualmente en su seno, no siempre son fruto de la planificación y la revisión. Frecuentemente se ignoran la instrucciones no escritas o se pone en evidencia la inseguridad comunicativa de estos responsables organizativos. Además, la comunicación parece un apartado de la organización relativamente sencillo para reducir presupuestos en tiempos de recesión porque existen “otras prioridades”.

La realidad es que, con o sin un programa formal, algún tipo de comunicación se da en cada lugar de trabajo. Como determinan TREECE y KLEEN (1998), los directivos no pueden escoger entre comunicar o no comunicar; sus únicas opciones prácticas quedan entre la comunicación positiva y la negativa. Si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese hueco rápidamente de rumores, comunicación indirecta e incluso desinformación.

Por su parte SMITH (1983) plantea que:

“...La organización industrial cambia sin tener bajo la consideración apropiada a los valores humanos y sin ofrecer explicaciones claras a los empleados, tener y mantener la confianza del empleado tradicional y creciendo por tanto en incertidumbre, antagonismo, y miedos sobre sus futuros... Ganar lealtad y reforzar el compromiso con los empleados representa un desafío de magnitudes más altas.”

Una de las figuras señeras de todos estos especialistas en comunicación, D'APRIX (1984), asemeja el concepto de comunicación con una cuenta bancaria:

Índice

“...Si alguien realiza regularmente depósitos, también puede igualmente hacer un reintegro cuando lo necesite. Si usted nunca abre la cuenta, lo mejor que puede esperar es poder pedir un préstamo.”

La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Pero también es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización, que podría definirse como la obligación de suministrar a sus clientes o socios ya sea un bien o un servicio en las mejores condiciones aceptables para ellos (relación calidad-precio, servicio de posventa y otros). Esto impone a la organización la necesidad de sobrevivir y desarrollarse.

FARACE (1977), estudia profusamente la comunicación en las organizaciones. Para el autor, uno de los conceptos básicos es el de *norma*. Las normas pueden ser formales o tácitas, y suponen los capilares, las unidades básicas de la estructura de la organización.

**TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENEN
NORMAS IMPLÍCITAS Y EXPLÍCITAS PARA COMUNICARSE,
Y ESTÁN ÍNTIMAMENTE CONECTADAS
CON LA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN.**

Del mismo modo, también influye en la comunicación una serie de estructuras inherentes a la organización, y que FARACE enumera.

La primera de ellas es la *estructura de comunicación*, o *microrred*. Se trata de quién comunica en la organización, y hacia dónde. La segunda estructura es la *estructura de poder*. Esta estructura está integrada por los individuos que tienen el poder y los tipos de autoridad que se ejercen en la organización. En tercer lugar, aparece la *estructura de liderazgo*. Trata de la distribución de papeles en el grupo, especialmente aquellos roles que mayor influencia ejercen en el contexto organizativo.

La comunicación permite que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la empresa, se integre en ella considerándose elemento decisivo del conjunto, desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta más solidario hacia los demás, con fin de hacer propios los objetivos establecidos por la dirección.

Ahora bien, es fácil comprender que si la comunicación desempeña tal papel en la empresa, su significado se ha enriquecido en relación con la acepción corriente del término. No basta una comunicación cara a cara, por gratificante que sea. La comunicación debe hacerse operativa para que ocupe su lugar entre los instrumentos de gestión de la empresa.

Índice

En lo relativo, por extensión, a todo tipo de organizaciones, las teorías sobre comunicación organizativa han crecido al mismo tiempo y con la misma intensidad. **Ya no es concebible una organización, persiga los fines que persiga (sociales, deportivos, de bienestar...), que no se plantee los esquemas de comunicación que va a utilizar para relacionarse con su entorno.**

En este sentido, es útil el concepto que FARACE postula. Una vez determinadas las estructuras organizativas, aparece el concepto de *macrorred*, que es una secuencia de caminos que sigue la información en una organización. Hay varios tipos de red, comenzando por el

organigrama formal de la organización. Además, existe un buen número de redes informales, que constan básicamente de dos elementos fundamentales: los miembros de la organización y sus enlaces (*links*).

Existen cinco propiedades que caracterizan a los enlaces:

- a) *Simetría*: Grado de interconexión de los miembros. Existe simetría cuando dos miembros de la organización interactúan con las mismas bases. En cambio, un enlace es asimétrico cuando la información es diferente para quien envía de para quien recibe, es decir, que las funciones del emisor y del receptor no son idénticas.
- b) *Fuerza*: Frecuencia de interacción. Los miembros que más se comunican son los que mantienen enlaces más fuertes. Los enlaces más débiles los mantendrán individuos que apenas se comunican entre sí.
- c) *Reciprocidad*: Correspondencia del proceso de comunicación. Si un individuo cree que puede comunicarse con otro, pero éste último le deniega la comunicación, no existirá reciprocidad.
- d) *Contenido*: La interacción no versa solamente sobre aspectos únicos o formales. El contenido puede ser variado y en función de la variedad del mismo existirá más o menos nivel de comunicación.
- e) *Modo*: La cuestión aquí es cómo se archiva la información, y qué canal se ha utilizado. Los modos pueden ser el cara a cara, reuniones, llamadas telefónicas, cartas u otros varios que se verán especialmente en los capítulos 4 y 5.

Los miembros de la organización establecen varios tipos de enlaces, según sus roles o papeles dentro de la red. Uno de los roles que se establece es la incomunicación, el aislamiento. Los individuos aislados no mantienen enlaces con ningún otro miembro de la organización. En la figura 1.8 pueden apreciarse dos ejemplos de ello: el elemento número 1, que refleja un aislamiento total, y el par 2-3, parcialmente aislado.

Los individuos que mantienen enlaces comunicativos entre ellos forman grupos. En terminología de red, los grupos se caracterizan por cuatro criterios:

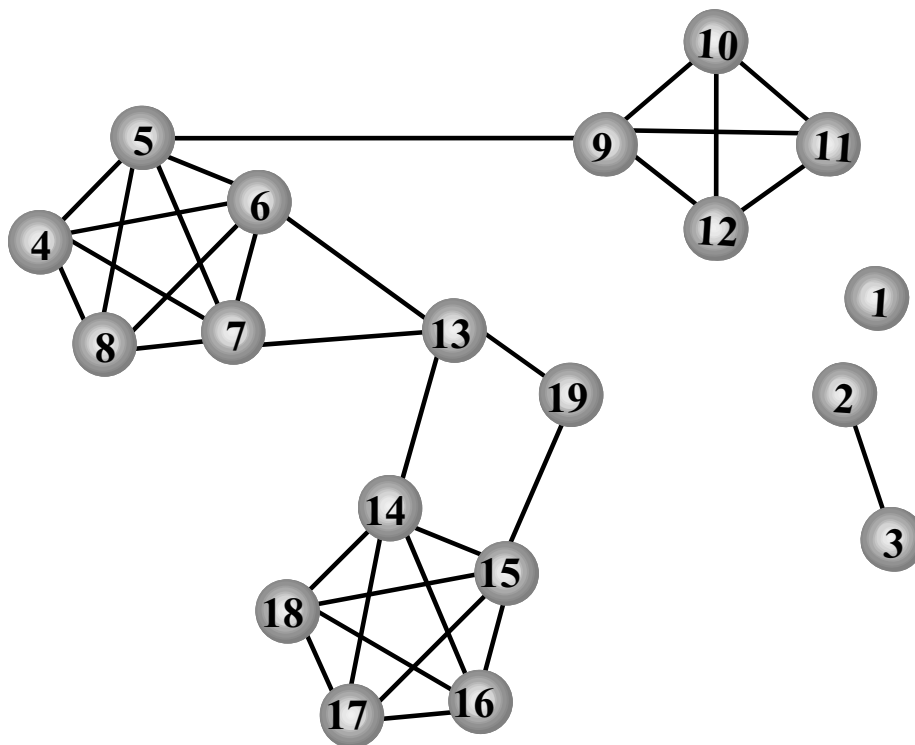
- a) Más de la mitad de la comunicación del grupo se realiza dentro del grupo.
- b) Cada persona está enlazada con otros miembros del grupo.
- c) El grupo no se deshace si desaparece una persona o se destruye un enlace.
- d) Cada grupo tiene como mínimo tres individuos.

En la figura 1.8 existen tres grupos; el grupo 1, formado por 4, 5, 6, 7 y 8. El grupo 2, integrado por 9, 10, 11 y 12. El grupo 3, formado por 14, 15, 16, 17 y 18. Dentro de los enlaces, se establecen tres tipos. Los *puentes* (5 y 9), que enlazan grupos distintos; los enlaces múltiples, que FARACE denomina *liasons* (13); y otros (19).

Índice

Figura 1.8

Papeles de la red de comunicación



Fuente: FARACE (1977)

Si se quisiera desarrollar aún más este aspecto operativo de la comunicación, podría decirse que la comunicación en las organizaciones es un proceso basado en la reciprocidad, que permite, por un lado, la transmisión correcta de información de un emisor a un receptor con el fin de que éste la entienda y produzca en él el comportamiento y la acción esperados; por otro, el flujo ascendente de información espontánea desde la base, que refleja su voluntad consciente y deliberada de expresarse y dar a conocer sus intereses, inquietudes, reacciones y dificultades.

Índice

La necesidad de información libre y espontánea es suscitada y facilitada a la vez por las estructuras, los procedimientos y los canales adecuados y por el reconocimiento y la sanción oficial por parte de la dirección y la jerarquía de la libertad de expresión del personal, en el aspecto bien entendido en que dicha libertad de expresión no tiene por qué suponer una pérdida de poder y prestigio.

Hay buena comunicación cuando los individuos son espontáneos y alternativamente actúan como emisores y receptores.

Pero este ideal es un objetivo necesario, si se parte del supuesto de que la evolución de la sociedad y de las mentalidades impone un nuevo estilo de relaciones en las organizaciones. El mensaje, que ya se veía en el proceso de la comunicación, camina por un universo siempre cambiante de cosas, acontecimientos y personas. Se trata de un modelo prescriptivo, que indica lo que se debe proyectar y llevar a cabo con el fin de obtener resultados óptimos.

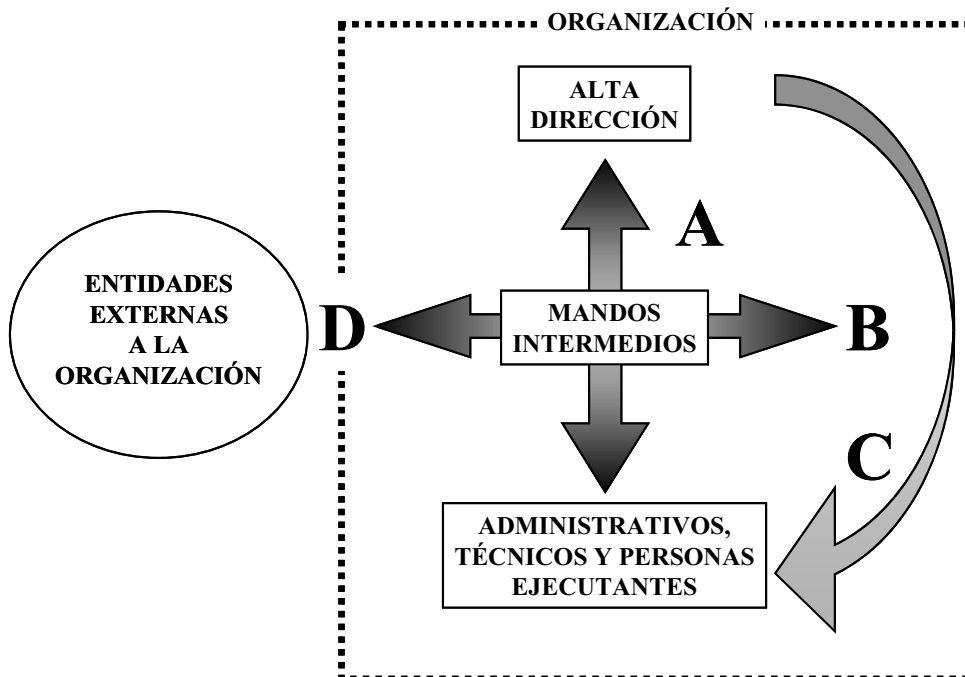
En resumen, las técnicas de comunicación organizativa se han desarrollado durante los últimos 30 años, pero en muchos casos su implantación en las organizaciones y grupos humanos no ha tenido la aceptación ni el desarrollo que habría sido de esperar. Como consecuencia, se duplican esfuerzos, en tiempos de recesión económica, para combatir disminuciones en moral, productividad y calidad de los trabajadores y colaboradores.

2.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA

En este estudio se va a establecer una tipología llamemos *clásica* de la comunicación en las organizaciones. Se acepta generalmente la división de la comunicación en los tres tipos que se verán en las líneas subsiguientes.

Figura 1.9

Tipos de comunicación según los sujetos activos y pasivos



Elaboración propia

Índice

La figura 1.9 pone de manifiesto que la comunicación que se establece en toda empresa se puede clasificar según los niveles de los individuos que intervienen en ella a partir de las funciones que desempeñan. Existen tres niveles: un primer nivel, *la dirección*, un segundo nivel formado por los *mandos intermedios* y un tercer nivel integrado por el *personal colaborador*.

Aplicado de igual modo a las organizaciones, los niveles internos de la misma pueden estar conformados por los socios, los voluntarios, empleados y colaboradores, equipos directivos y por todos los que se puede entender de una manera genérica como miembros de la organización.

La figura 1.9 establece cuatro tipos de comunicaciones que pueden darse: Comunicaciones verticales, representadas por A, comunicaciones horizontales, representadas por B, comunicaciones oblicuas, representadas por C, y comunicaciones externas, representadas por D.

Dentro de lo que es la comunicación interna de la propia empresa u organización, por tanto, estableceremos tres tipos principales:

Descendente: El fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización las órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores (dirección, gerencia...).

Ascendente: El fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones.

Horizontal: El fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo.

2.3.1. La comunicación descendente

Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción.

Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos.

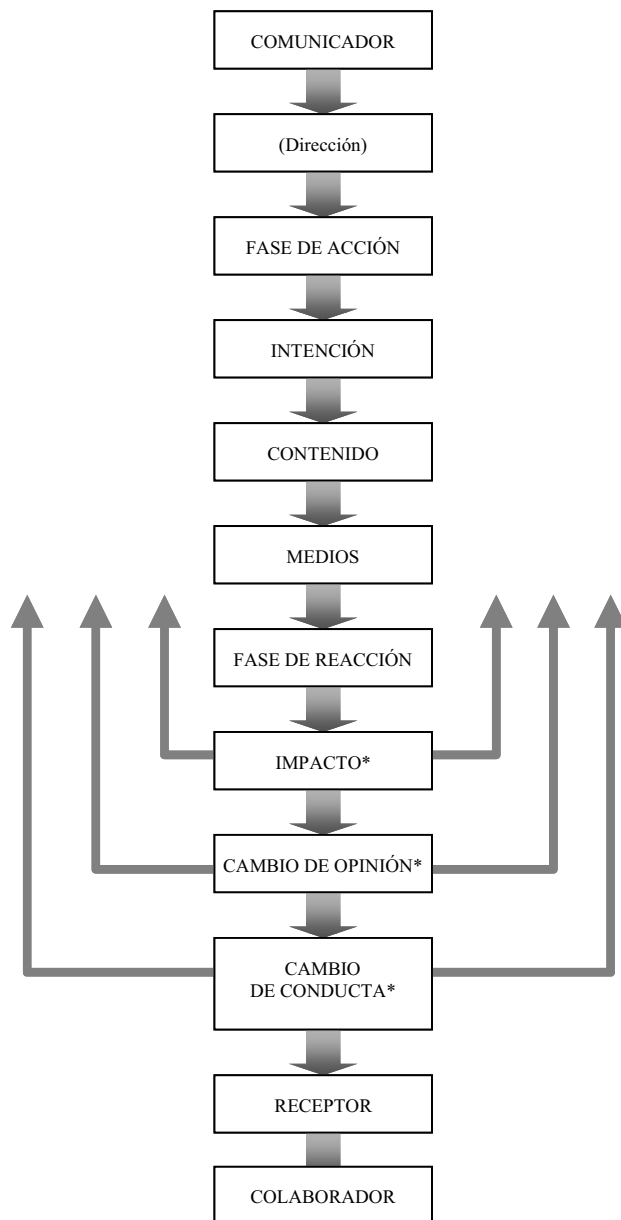
Sus campos privilegiados son: la situación sociolaboral de los colaboradores, los salarios, los horarios, las reorganizaciones, los cambios, las promociones, los problemas técnicos, la gestión, la seguridad, la marcha de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), el entorno de la empresa u organización en cualquiera de sus vertientes.

Los medios privilegiados de la información descendente son: los soportes escritos, como, por ejemplo, los periódicos y las publicaciones, los folletos de bienvenida, los documentos que se distribuyen al personal (informe anual, informes de las reuniones, notas técnicas, boletines de difusión interna, y otros que se verán en el capítulo 4); los carteles, los tableros de anuncios, los folletos; las reuniones y conferencias, los mensajes telefónicos o cualquier otro sistema.

Índice

Figura 1.10

Comunicaciones unidireccionales controladas



Índice

Elaboración propia

La comunicación descendente es la modalidad de comunicación más asociada al concepto de **información**. De hecho, la comunicación descendente pretende, como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos.

La figura 1.10 representa un modelo de comunicación descendente en el que, no obstante el sentido unidireccional del flujo informativo, gracias a la información de retorno se permite probar y medir las reacciones de cada fase para mejorar la eficacia del sistema.

Los asteriscos indican campos en los que la dirección puede probar y medir las reacciones a fin de aumentar posteriormente la eficacia de la fase de acción del proceso. Se trata del proceso que ya se ha visto como información de retorno.

2.3.2. La comunicación ascendente

La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables.

**LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE PERMITE
QUE CADA MIEMBRO DE UN NIVEL DETERMINADO
COMUNIQUE LO QUE CONSIDERA DE INTERÉS
PARA EL NIVEL SUPERIOR.**

La comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Como se considera menos necesaria, es preciso salir en su busca y exigirla en todo momento, para que también sea permanente y continua, al igual que la comunicación descendente.

2.3.3. La comunicación horizontal

La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos), medios de información

Índice

descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel (descripción de los departamentos en folletos de bienvenida, periódico de empresa, notas informativas, folleto de “¿quién hace qué?”, y otros).

De hecho, la información lateral influye decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la empresa y, en consecuencia, sobre el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite.

La existencia de información lateral espontánea es el mejor indicador de un buen clima de comunicación: por ejemplo, el momento en el que los colaboradores se reúnen al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo.

Aunque parezca paradójico, no cabe extrañarse de que sean los niveles superiores de la organización los que a menudo se ven obligados a presionar para poner en marcha este proceso, ya que sin este impulso descendente es probable que nada ocurriera.

3. LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La información y la comunicación en las organizaciones constituyen un bien de consumo y un activo equiparable a los recursos humanos y financieros. Entendidas como dos herramientas diferenciadas, aunque complementarias, y unidas a las tecnologías que nacen ligadas a los procesos de información y comunicación, ambas, información y comunicación, constituyen la respuesta a las crecientes necesidades de competitividad de las organizaciones.

Para las organizaciones en general, es muy importante obtener todos los datos necesarios para poder analizar la situación de las mismas, así como para tomar decisiones acertadas.

Para las empresas en particular, la razón es la necesidad de dar a diario una respuesta adecuada a las cambiantes demandas del mercado y, además, prevenir en lo posible los eventuales efectos negativos que las decisiones de la empresa puedan provocar tanto internamente como en el entorno.

Por todo ello, cada vez se deberá integrar más información y conocimientos de comunicación en los servicios que ofrezca la organización al exterior, así como en las decisiones que se tomen internamente.

La relación entre información y comunicación es tan estrecha que es bastante común que ambos términos se confundan, en virtud de que una información no es tal si no puede ser comunicada.

En las organizaciones, sus responsables suelen aceptar la necesidad de la información sin preocuparse demasiado en saber si es percibida e interpretada correctamente por los interlocutores de acuerdo con la intención del emisor, en la creencia de que el mensaje, aun bien recibido, produce un efecto mecánico sobre los comportamientos de empleados, socios o colaboradores.

Sin embargo no siempre sucede esto. Una información de sentido único puede errar su objetivo, bien porque no ha sido percibida, bien porque no ha sido entendida, bien porque no incita a la acción y permanece en el espíritu del interlocutor como un elemento inerte.

Índice

Como ya se ha reflejado en el primer epígrafe este capítulo, puede decirse que existe comunicación a partir del momento en que se establece una relación, relación que supone un diálogo o, en todo caso, la posibilidad de dicho diálogo.

Si se analizan con mayor detalle los diferentes elementos que intervienen en este intercambio, pueden distinguirse:

- a) *Los datos*, es decir, los elementos brutos de la información (los resultados del ejercicio económico, por ejemplo).
- b) *La información*, elaborada a partir de los datos y transmitida por el emisor al receptor. La información implica un mensaje signficante, es decir, susceptible de formar o transformar las representaciones del sujeto y modificar su comportamiento. Siguiendo el ejemplo anterior, podría mencionarse la comunicación de los resultados al conjunto del personal de una empresa, con el fin de moderar sus pretensiones salariales, cuando aquéllos fueren negativos.
- c) *La comunicación* con sucesión de intercambios de información, constituyendo una relación recíproca. Se desarrolla fundamentalmente en torno a acciones comunes. Ejemplo de ello sería el proceso de transmisión de los resultados al personal de una empresa, asegurándose de que sean perfectamente comprendidos.

Vamos a tratar de analizar la importancia de la información y su función en el proceso comunicativo.

3.1. LA INFORMACIÓN, PRIMER ESTADIO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un medio esencial de integrar y motivar a todas las personas que participan en la organización. Por tanto es necesario observar cómo ha de funcionar ésta para que los receptores reciban correctamente los flujos de los emisores y se establezcan las comunicaciones a partir de líneas ascendentes, descendentes, laterales o diagonales según los campos de la información procesada, el soporte utilizado, la situación en que se encuentran los receptores en su vida profesional, el momento y las circunstancias que atraviesa la organización.

Para DE BONO (1993), el análisis de la información supone uno de los tres fundamentos del pensamiento empresarial.¹⁶

Según este autor, hubo una época en la cual los ejecutivos y responsables de empresas tenían muy poca información. Debido a ello, toda mejora en la información influía inmediatamente de forma muy positiva en la calidad de las decisiones que debían tomarse.

En cambio, en la actualidad, la revolución tecnológica permite tener acceso a un gran volumen de información. Si una decisión requiere únicamente más información, esa decisión puede ser tomada de forma directa por un ordenador sin necesidad de intervención humana.

En el gráfico 1.1, DE BONO sugiere la relación entre información y decisión-valor. Inicialmente, una mayor información lleva a la organización a tomar mejores decisiones, pero el exceso de información llega a producir resultados inferiores. Llega un momento en que la

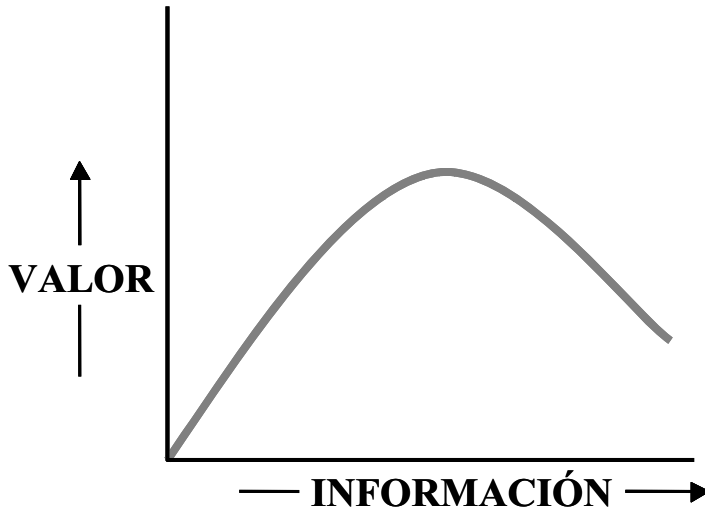
Índice

¹⁶ Este autor considera los tres pilares del pensamiento empresarial tradicional la eficiencia, la resolución de problemas y el análisis de la información. Con éste último se trata de recoger información y luego tomar decisiones analizando y reaccionando frente a esa información.

cantidad de información hace difícil separar la que es importante del resto. Existe confusión y sobrecarga de información.

Gráfico 1.1

Relación entre información y decisión-valor



Fuente: DE BONO (1993)

DE BONO analiza el funcionamiento de los departamentos de proceso de datos de las empresas, y deduce que los ejecutivos que se enfrentan a decisiones difíciles solicitan más y más información con la esperanza de que la nueva adquisición piense por ellos¹⁷. La calidad de la decisión no está determinada por la de la información que se recibe sino por la del pensamiento que procesa dicha información.

El pensamiento organizativo de comienzos de los ochenta sostenía que el análisis de información por sí mismo crearía ideas. Hoy se sabe que esto no es así y que este análisis sólo puede permitir a la organización seleccionar de entre ideas que ya se poseen (las puedan ser útiles realmente).

La figura 1.11 muestra una serie de embudos que representan los patrones ya establecidos en las mentes por la naturaleza autoorganizada de la percepción humana. Todo lo que ve el ser humano sólo puede percibirse a través de estos patrones. Para percibir una nueva idea, primero se debe elaborarla, imaginarla o formular una hipótesis sobre ella.

Índice

¹⁷ DE BONO ilustra su afirmación con la siguiente imagen: Un puente estrecho conduce a una ciudad. El tránsito se agolpa frente al puente. Se construye un puente nuevo más ancho. Ya no existe el embotellamiento en el puente, por lo que el tránsito fluye y se agolpa en el siguiente agrupamiento en la ciudad. Lo mismo sucede con la información. La información solía ser el embotellamiento. Este ha sido abierto, pero ahora el tránsito se agolpa antes del siguiente. Este es simplemente el “pensamiento”. Ahora que se posee la información, ¿qué se hace con ella?

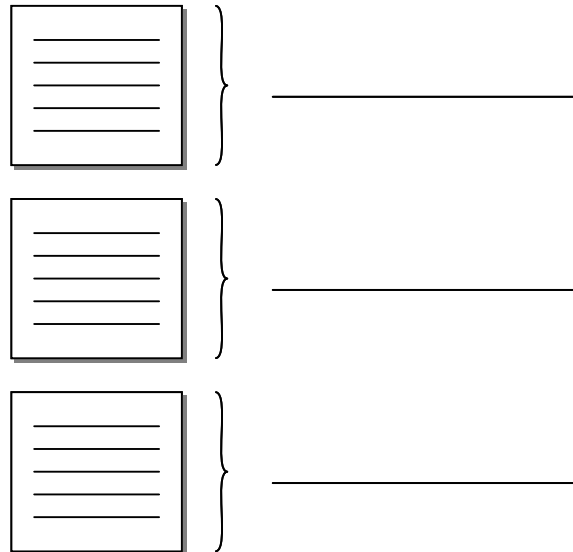
La información a secas no es nada sin conceptos básicos que permitan utilizarla. Según DE BONO, concentrarse en ella sin hacerlo con los conceptos es realizar sólo la mitad del trabajo.

Se pueden plantear diversos casos en que la comunicación, en su tránsito de emisor a receptor, circula a través de *relais* o centros de comunicación, que denominaremos *nodos*, cuyo objeto es la retransmisión de la información, modificándola o no, para que pueda llegar al personal interesado.

Los trabajadores de la organización, al igual que los socios, accionistas, voluntarios y colaboradores, también son ciudadanos y consumidores. En cuanto tales, son muy sensibles a la información general (política, económica, social) que reciben a través de la prensa, la radio, la televisión e internet. También reaccionan ante la publicidad que les ofrece productos de forma atractiva.

Figura 1.11

Percepciones ante la información



**FLUJO DE
DATOS**

**SÍNTESIS
DE PERCEPCIONES**

Índice

Fuente: DE BONO (1993)

Por otra parte, los institutos de sondeos publican los resultados de las encuestas, con preguntas sobre los más diversos temas, desde la vida cotidiana a las opiniones políticas.

De este modo, la persona de a pie se siente a menudo el *ciudadano rey* o cliente rey fomentado por los medios de comunicación. Aun cuando esta impresión sea falsa en gran medida, contribuye a que el hombre contemporáneo se forme cierta idea de sí mismo, tome conciencia de que es sujeto de consideración y de que tiene derecho a ser escuchado.

En los sistemas democráticos, este derecho se traduce efectivamente en votos, cuya acumulación provoca cambios políticos. En los países desarrollados no es aventurado afirmar que se dan las siguientes características:

- a) *Las personas están cada vez más familiarizadas con medios de comunicación cada vez más sofisticados*, como periódicos, revistas, radio, televisión, ordenadores personales, y otros. Tales medios las acostumbran a recibir información rápida y de calidad, diversificada (para todos los gustos y opiniones) y presentada de forma agradable y coloquial.
- b) *En los últimos años, el nivel medio de formación ha aumentado en muchos países*. La duración de la enseñanza ha aumentado y los métodos pedagógicos desarrollan el espíritu crítico de los ciudadanos a la vez que refuerzan la preocupación por la formación.

Las personas tienen cada vez menos tendencia a actuar de forma pasiva. No solo desean recibir información para entender su trabajo, sino también para criticar las directrices que reciben y tomar iniciativas en su trabajo cotidiano, del mismo modo que deben tomar en su vida diaria (relaciones comunitarias, cívicas, culturales, o deportivas).

Las nuevas corrientes de participación, como la autogestión y el *consumerismo*, no son sino la manifestación de la necesidad de dirigir personalmente los asuntos propios, al menos en la medida de su propia capacidad, y resulta evidente que esta medida es cada vez más alta.

Los colaboradores que trabajan y trabajarán en el futuro intentarán comprender cada vez más la tarea que realizan. Es tarea de la dirección evaluar el fenómeno en su justo término y tenerlo en cuenta al incitar a los trabajadores a desarrollar una cooperación inteligente y a tomar cada vez más iniciativas.

De este modo, la organización mejorará su rendimiento, en la medida en que, gracias a la información y a la comunicación, desaparezcan los rumores y las consiguientes tensiones y dificultades, los trabajadores se sientan más solidarios hacia su equipo de trabajo y la sociedad que los emplea, y sean individuos más responsables, capaces de reaccionar y obrar en favor de los intereses de la empresa y, por consiguiente, de su propio interés.

Debido, simultáneamente, a su necesidad y a la variedad de sus ámbitos, la información no puede improvisarse. Dado que forma parte de los datos de la vida de la organización, ha de concebirse como función y estudiarse al mismo tiempo que las funciones de producción, ventas, mantenimiento y todas las demás.

Es indispensable, pues, despejar las características esenciales de la información y sus cualidades exigibles. Para ello, TREECE y KLEEN (1998) enumeran las cualidades necesarias para que la información sea fluida:

Índice

a) *Sinceridad*

Podría parecer superfluo iniciar de este modo el análisis de las cualidades de la información en la organización, sin precisar que esta sinceridad exige ciertas puntualizaciones. Se trata, en efecto, de una característica fundamental pero que, adaptada a la organización, necesita completarse con otras dos cualidades, ya establecidas previamente por MOLES (1975):

Se debe recoger toda la información con procesos que la filtren bajo el criterio de utilidad. Para ello hay que implantar mecanismos de recogida de información según una jerarquía preestablecida de públicos y temas de valor respecto a los mismos. Es decir, las empresas deben tener los oídos abiertos con un filtro que no masifique la información. Un exceso de información puede llevar a la parálisis o una interpretación tardía o errónea.

Desde una posición estática, la organización debe saber seleccionar e interpretar la información que recibe, y desde una posición dinámica, debe desarrollar capacidades para encontrar la información que le interesa tanto dentro como fuera de la empresa. Asociaciones, medios especializados, informes públicos, sindicatos, buzones de sugerencias, y otros, son fuentes de información que la empresa debe tener perfectamente localizadas en caso de necesidad coyuntural o estructural.

Hay una serie de aspectos que son los más demandados en las organizaciones:

1. *Funcionamiento general de la organización.*

- Producción: cifras y datos.
- Resultados:
 - Cuantitativos
 - Cualitativos

2. *Hechos y acontecimientos de cierto relieve.*

- Análisis de situaciones
 - Económico-financieras.
 - Comerciales.
 - Administrativas.
 - De cualquier otra naturaleza.

3. *Prospectiva: futuro de empresa.*

- Problemas. Desafíos futuros.
- Divulgación de temas técnicos y económicos del sector a nivel regional, nacional o internacional.

4. *Entorno.*

- Entorno general y sectorial.
- Competencia.
- Posición dentro de las organizaciones (en este caso, empresas) del sector, a nivel autonómico, nacional e internacional.

5. *Información operativa y funcional.*

- Actividad cotidiana, general o por departamentos, sectores o áreas de trabajo.
- Nuevas tecnologías.
- Divulgación, formación y experimentación de nuevos procesos productivos.

6. *Información sociolaboral y de recursos humanos.*

Índice

- Condiciones de trabajo
- Seguridad e higiene.
- Gestión de recursos humanos: nóminas, plantillas, seguros, jubilaciones y otras.
- Valoración de puestos.
- Formación.
- Promoción.

7. *Ventajas y servicios sociales.*

- Ayudas.
- Vacaciones y colonias.
- Servicio Médico.
- Ocio y cultura.
- Previsión social.

8. *Cultura organizativa.*

- Políticas de la entidad.
- Imagen de empresa, imagen corporativa.
- Filosofía de empresa u organización.
- Misión de la organización.

Hay que considerar el sentido más profundo y exigente del término comunicación, incluso de la información de retorno, y considerar la comunicación desde el punto de vista operativo, teniendo en cuenta la modificación del comportamiento ocurrida en el receptor, o incluso en el emisor, en la medida en que este se convierte, a su vez, en receptor de la información que envía su interlocutor. Se produce así un intercambio de roles, en el que el resultado positivo será la mutua comunicación.

Desde esta perspectiva, la comunicación resulta una herramienta de gestión mucho más eficaz que la mera información unilateral, ya que se ha definido como la puesta en relación de los hombres entre sí, con el fin de facilitar su acción colectiva. Tampoco se trata de la comunicación espontánea que surge en la plaza del pueblo, sino de una comunicación provocada que responde a la voluntad consciente de la dirección y que se materializa en una política que implica un tipo de gestión particular y determinado.

Índice

4. OBSTÁCULOS A LA COMUNICACIÓN

Es imposible en una organización la ausencia total de conflictos. Cualquier estructura zoológica, o incluso geológica, provoca constantes ajustes al cambio, al movimiento. Un hormiguero hasta una pandilla de amigos, una empresa, ... desarrollan en su seno (y fuera de él, por supuesto) interacciones que no siempre son del gusto de todos los miembros de la organización.

Pero estos ajustes no han de ser vistos como susceptibles de erradicar. A veces no es posible atajar los conflictos con el “aquí no ha pasado nada”, porque sí que ha pasado, y las relaciones organizativas, grupales, personales en definitiva, han resultado ¿dañadas?, ¿mejoradas? No puede afirmarse a ciencia cierta. Han resultado MODIFICADAS.

Son varios los autores que se detienen en los obstáculos a la comunicación. La mayoría de ellos los estudia desde una perspectiva psicológica, estableciendo diversas causas, casi todas ellas derivadas de la naturaleza psíquica del ser humano.

Dentro de las teorías generales de comunicación, MAYOR y PINILLOS (1991) definen los **ruidos** como componentes básicos en el proceso. Al tratarse de comunicación organizativa, esas distorsiones van a tener un componente psicológico más acusado. Una parte de las mismas se va a estudiar en las líneas subsiguientes.

4.1. LOS BLOQUEOS

MAILHIOT (1975) se centra en el proceso como tal, y determina que cuando la comunicación se establece mal o no se establece en absoluto, resultan ciertos fenómenos derivados de la misma, entre los que se encuentran:

- a) Bloqueo: la comunicación es completamente interrumpida.
- b) Filtración: Se comunica parte de lo que los interlocutores saben, piensan o experimentan.

Los bloqueos a la comunicación parecen comprometer menos la evolución de la misma que las filtraciones, ya que en el caso de filtración, y dado que la comunicación subsiste mientras que la confianza disminuye, dicha filtración tiene tendencia a ir acompañada cada vez de más reticencias y restricciones mentales y a degradarse así y a degenerar en intercambios de mensajes cada vez más ambiguos y equívocos.

En conclusión, los prejuicios falsean las comunicaciones, tendiendo a cristalizar y convertirse en permanentes. Para lograr una apertura de las comunicaciones interpersonales y sociales, el ser humano debe liberarse de esa obsesión de que *sólo aquéllos que son semejantes a nosotros están cerca de nosotros*.

EGAN (1976) estudia la comunicación humana desde una perspectiva psicológica en relación con las dificultades de comunicación del hombre contemporáneo, y llega a las siguientes conclusiones:

- a) *El diálogo del hombre cibernético es un monólogo*, y para él, la comunicación está íntimamente ligada con el control de los otros.
- b) *La comunicación como “juego”*. Los juegos a los que juega la gente son modos de evitar la intimidad de las relaciones humanas. El juego protege contra el diálogo.
- c) *El habla comercial*, que se refiere al lenguaje de mercado, al uso del mismo en las transacciones comerciales de los seres humanos. Representa un estilo seco, utilitario, pragmático; se maneja con objetos y no con personas.

Índice

- d) *El habla estereotipada*: significa el lenguaje anémico, el habla por el habla misma, la conversación sin profundidad, el lenguaje, que ni hace contacto con el otro ni revela la identidad del hablante.
- e) *El antilogos*. Cuando el lenguaje es usado en la realidad para destruir el contacto interpersonal creativo en lugar de estimularlo, entonces, según este autor, es antilogos.²¹

Tabla 1.6

Fuentes de los posibles bloqueos y filtraciones

ELEMENTOS DEL PROCESO	CAUSAS
EMISOR	<ul style="list-style-type: none"> • Inhibiciones interiores. • Razones extrínsecas: tabúes exteriores al mismo.
CÓDIGO	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias culturales. • Sistemas de valores distintos: símbolos con connotaciones diferentes si no contrarias.
RECEPTOR	<ul style="list-style-type: none"> • No captación o mala captación de los mensajes que se le dirigen debido a una percepción selectiva por parte del receptor en función de su estado de ánimo. • Bloqueo absoluto en determinados estados de alienación. • Exceso de sensibilización hacia la comunicación verbal, captando poco o mal los componentes no verbales.

Fuente: MAILHIOT (1975)

ANTONS (1978) estudia en su obra la comunicación humana y se plantea qué clase de problemas hace que a los seres humanos les resulte difícil entenderse en el transcurso de una conversación, y estima dos tipos de defectos: por parte del que habla y por parte del oyente.

Por parte del emisor, dicho autor considera que éste:

- Puede no organizar sus pensamientos antes de hablar.
- Puede expresarse con imprecisión.

Índice

²¹ Por ejemplo, en un ataque de ira, el lenguaje puede utilizarse como un arma, una herramienta de destrucción y no como un instrumento de encuentro creativo. Antilogos es el lenguaje del psicótico, que en algunas ocasiones parece utilizar el lenguaje para alejarse de los otros. También lo es el lenguaje utilizado por el psicópata, que es con frecuencia (no siempre) antilogos, pues usa el habla para crear situaciones, para manipular a los otros antes de que para implicarse con ello en un encuentro creativo. Como puede observarse, según el autor citado, cuanto más fuertes sean las necesidades de deficiencia en la vida de una persona, más se comprometerá esta en alguna forma de antilogos.

- c) Intenta encerrarse demasiado en un enunciado, de modo que éste produce un efecto desconcertante para el que escucha.
- d) Introduce demasiadas ideas en sus juicios, con frecuencia sin relación entre sí.
- e) Sigue hablando por falta de seguridad, sin apreciar la capacidad de comprensión de su interlocutor. La falta de eco, cuando se habla mucho, acrecienta una necesidad de confirmación que ha de quedar sin efecto.
- f) Pasa por alto determinados puntos de la respuesta del hablante anterior, y por eso no responde oportunamente a lo que se había dicho antes.

Por parte del receptor del mensaje, también pueden existir obstáculos, que ANTONS llama defectos, y son:

- a) No prestar la debida atención.
- b) Estar pensando en su respuesta y ensayarla, en vez de escuchar atentamente; se prepara mientras el interlocutor aún está hablando.
- c) Tender a fijarse en detalles e incluso entusiasmarse por ellos, en lugar de recoger todo el sentido de las afirmaciones principales.
- d) No hacer más que prolongar el pensamiento del hablante, repitiendo más que lo que el interlocutor ha dicho.
- e) Intentar encajar en sus esquemas mentales lo que él menos domina.

Alguno de los posibles factores perturbadores de este proceso se encuentran resumidos en los siguientes puntos:

Perturbaciones técnicas (medio de comunicación perturbado o insuficiente).

1. Ambigüedad de las informaciones.

Transferencias: el comunicando transfiere al comunicador sentimientos de anteriores personas de referencia.

2. Proyección de los sentimientos propios en el otro.
3. Estereotipia. Los comunicados no se dirigen personalmente a los individuos, sino que se deducen a partir de una determinada imagen que se tiene del grupo con la que uno o varios individuos concuerdan en algunos puntos.

La experiencia real de que el entender y el ser entendido no son en absoluto fenómenos tan evidentes como a menudo se supone, le hace a un individuo más sensible a las posibilidades de incomprensión, de desatención o de ser mal entendido dentro del grupo de referencia. Esta experiencia puede llevar al convencimiento de lo fácil que es partir del prejuicio inconsciente de que la psicología propia es en todo caso también la del otro.

Índice

Desde otro punto de vista, y aludiendo más concretamente a los efectos de la estructura formal sobre el proceso de comunicación, algunos autores, como SIKULA (1989), hacen referencia a las patologías que sufren los sistemas de información en las organizaciones. Dichas patologías se articulan alrededor de tres familias, relacionadas con el volumen, calidad y transmisión de la información. Lo veremos con mayor detenimiento.

Respecto a las perturbaciones técnicas, hay que decir que es imposible proporcionar toda la información que todos y cada uno de los colectivos integrantes de la empresa demandan.