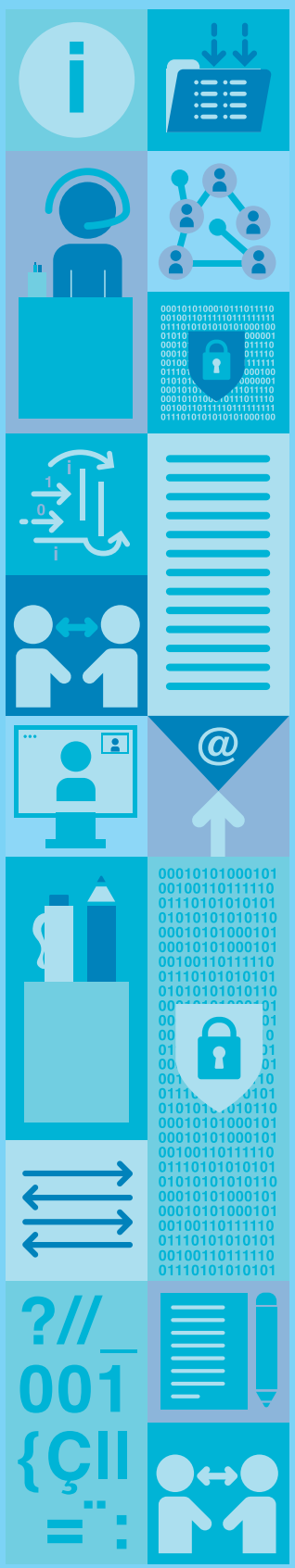


1

La comunicación. Técnicas de comunicación empresarial

SUMARIO

1. Comunicación, información y comportamiento
2. Elementos que intervienen en la comunicación
3. Barreras en la comunicación
4. Habilidades en la comunicación
5. Las relaciones humanas y laborales en la empresa

RETO INICIAL

Jair, el nuevo gerente de la empresa Comercial Squad, SL, ha detectado que existen problemas de comunicación entre los empleados de la compañía y que, a raíz de su incorporación, existen rumores de despidos y cambios drásticos en los departamentos.

¿Serías capaz de dar algún consejo a Jair para que se frenen los rumores? ¿Cómo harías para que la comunicación interna de la empresa mejorase?

1. Comunicación, información y comportamiento

Los seres humanos, para poder vivir en sociedad, necesitan comunicarse. La comunicación no solo se realiza de forma escrita o verbal, sino que también se complementa con otros elementos, tales como los gestos, las posturas o los silencios, que hacen que un mensaje se pueda emitir y recibir.

1 Los seres humanos necesitan comunicarse entre ellos.

1.1. Comunicación e información

La **comunicación** es la capacidad que tiene todo ser de relacionarse con su entorno, intercambiando ideas o pensamientos, utilizando un sistema de signos para la difusión de mensajes, ya sean escritos o audiovisuales (sonidos, imágenes, etc.).

La **información** es un conjunto de datos que han sido organizados y procesados y que, finalmente, se convierten en un mensaje que amplía el conocimiento sobre un asunto a uno o varios sujetos determinados.

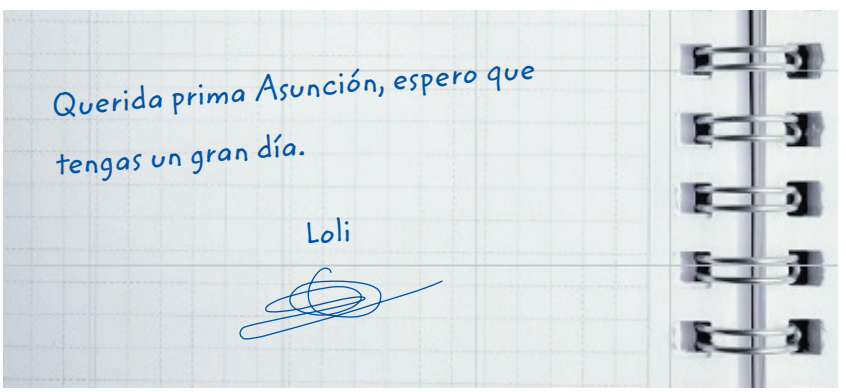
Es importante no confundir la comunicación con la mera información. Para que exista **comunicación** es necesaria la interactuación, de algún modo, por parte del interlocutor. En cambio, la **información** solo proporciona algún dato o da a conocer alguna noticia o hecho. Por tanto, la información complementa la comunicación.

Ejemplos 1

¿Es lo mismo comunicación que información?

Con las siguientes situaciones vamos a distinguir entre comunicación e información:

- Loli escribe una nota a su prima Asunción para desearle que tenga buen día (información).
- Francisco, director de la empresa Nexustrac, envía una nota a Emilia, para que la distribuya entre los empleados, que confirma que tendrán un día más de vacaciones (información).
- Mari Carmen escribe un wasap a Joaquín recordándole la hora a la que han quedado en el restaurante (información).
- Josefa pregunta a José Luis y a Félix cuál es su plato de comida favorito (comunicación).



Casos prácticos 1

Diferencia entre comunicación e información

Javier es administrativo en una empresa que se dedica a la producción y venta de productos sin gluten. Al llegar a la oficina consulta su cuaderno de notas y tiene apuntado lo siguiente:
a) Recordar a Alejandro que tiene que llamar a Martín para comprobar que ha enviado las entradas para la feria anual del celiaco.
b) Preguntar a Raúl si Ana Belén y Fernando han enviado su propuesta al departamento de marketing.
c) Solicitar por escrito a Miguel Ángel, director del departamento de RR. HH., los expedientes de los nuevos empleados, Diego y Merce, con las anotaciones que él considere oportunas.
d) Escribir una nota para sus compañeros, David y Alberto, explicándoles cuál es el procedimiento para publicar una noticia en Twitter.

¿En qué casos crees que hay información? ¿En cuáles comunicación? Razona las respuestas.

1.2. Comportamiento

Según Piñuel y Lozano (2006), el proceso de la comunicación a lo largo de la vida del individuo se forma a través de su comportamiento. Los humanos, mediante los estímulos externos y sus respuestas, forman un criterio propio sobre el modo en el que deben expresarse, en función del lugar y la situación en la que se encuentren. Es decir, las personas aprenden, desde la infancia y a través de las experiencias que tienen, a actuar de una manera determinada en las diferentes situaciones que se pueden producir conviviendo en sociedad.

Eric Schuler establece **cuatro tipos de comportamientos** en los seres humanos a la hora de comunicarnos:

- **Agresivo:** las personas se expresan, de forma habitual, con total franqueza, pero con un tono violento que se puede graduar. Este tipo de comportamiento produce rechazo en los interlocutores, lo que a su vez provoca aislamiento de la persona que se comporta de este modo.
- **Pasivo:** las personas no suelen expresar lo que sienten o lo que, en realidad, quieren transmitir, ya sea por falta de valor o porque consideran que no obtienen ningún beneficio enfrentándose a la situación. Al igual que el agresivo, produce aislamiento social, en este caso por falta de comunicación.
- **Manipulador:** se caracteriza, principalmente, por que la persona tiene una buena actitud de escucha y disimulo selectivo. Elige de manera minuciosa sus palabras para conseguir un fin determinado. Se guía por el interés, intentando no mostrar sus sentimientos. Suele mostrar cinismo.
- **Asertivo:** este comportamiento destaca por una actitud de escucha atenta y franqueza para dar a conocer su opinión, sentimientos o reacciones. Estas personas no temen exponer sus ideas y están a gusto consigo mismas. Tienen capacidad de tomar decisiones de forma clara y sin necesidad de aprobación de los demás, pero escuchan los argumentos y comentarios de ellos.

Las personas no siempre se comportan de la misma manera. En función de las circunstancias pueden actuar de una forma u otra, aunque es cierto que suele existir un comportamiento predominante. En ocasiones, las personas que tienen una actitud de huida o pasiva, después de mucho soportar una situación, tienen un comportamiento agresivo, denominándose este comportamiento **pasivo agresivo**.

Modelos de comportamiento

Aunque Schuler propuso cuatro tipos de comportamiento, lo más usual es hacer referencia a los comportamientos agresivo, pasivo y asertivo.

¿Qué es el cinismo?

Es una actitud de desprecio hacia las convenciones sociales y las normas y valores morales.

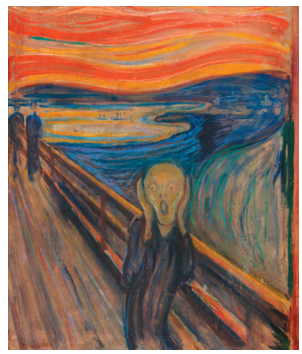
A continuación, se muestran diferentes modos de reaccionar ante situaciones según los tres estilos de comportamiento más comunes: agresivo, pasivo y asertivo.

Comportamiento	Características
Agresivo	– Habla en voz alta e incluso grita. – Interrumpe a los demás para expresar su opinión. – Mira a los ojos de forma intimidatoria. – Intenta presionar mediante sus posturas corporales. – Trata de controlar al grupo según su criterio o preferencias. – Solo es válido su criterio; intenta anular el de los demás. – Se valora más que los demás. – Normalmente alcanza sus metas, sin importarle pasar por encima de otros.
Pasivo	– Su tono de voz siempre es bajo. – Le da vergüenza hablar, e incluso miedo. – Evita cruzar la mirada con los interlocutores. – Intenta estar lo más estático posible, sin mostrar expresiones corporales. – Procura pasar desapercibido cuando está en un grupo de personas, y si es posible lo evita. – No muestra su opinión sincera. – Se valora menos que los demás. – No suele alcanzar sus metas.
Asertivo	– Su tono de voz es normal. – Habla abiertamente, respetando el turno de palabra. – Tiene un contacto visual correcto. – Las expresiones corporales suelen coincidir con el mensaje que quiere transmitir. – Participa activamente en el grupo. – Expresa sus opiniones libremente, pero respeta los sentimientos y opinión de los otros. – Se valora igual que los demás. – Alcanza sus metas sin perjudicar a terceros.

Los diferentes tipos de comportamientos se reflejan mediante las siguientes conductas verbales y gestuales:

Tipo de conducta	Agresivo	Pasivo	Asertivo
Conducta verbal	– Impositiva. – Tono de voz alto. – Con interrupciones.	– Vacilante. – Tono de voz bajo. – Realiza muchas pausas o silencios.	– Directa. – Tono de voz firme. – Respeta el turno de palabra.
Conducta gestual	– Cabeza elevada. – Mirada desafiante. – Espalda muy erguida.	– Cabeza agachada. – Evita mirar a los ojos a su interlocutor. – Espalda encorvada.	– Posición natural de la cabeza. – Mira a los ojos de su interlocutor. – Postura correcta de la espalda.

No siempre es lo que parece



Durante mucho tiempo se pensó que la obra de *El grito* (1893), de Edvard Munch, era una persona que mostraba su desesperación gritando (agresividad), cuando en realidad parece que se está tapando los oídos (pasividad); de hecho se puede leer un garabato del autor que dice: "Sentí un gran grito en toda la naturaleza".

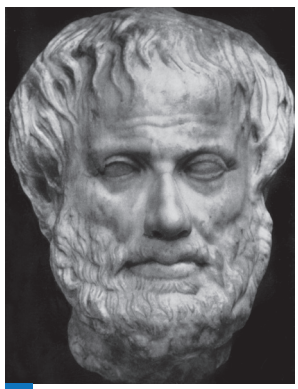
2. Elementos que intervienen en la comunicación

A lo largo del tiempo ha habido una evolución con respecto a los elementos que son necesarios para que pueda producirse la comunicación. Hicieron sus propuestas, entre otros: Aristóteles, Lazarsfeld, Lewin, Lasswell, Hovland, Schramm, Shannon y Weaver.

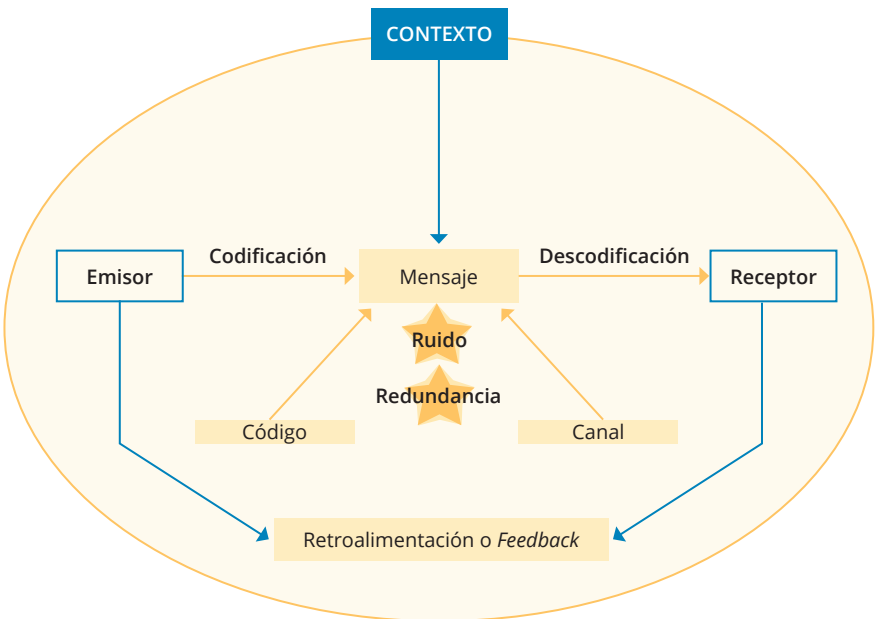
El esquema más usual es el planteado a mediados del siglo xx por el lingüista ruso Roman Jakobson, que desarrolla el modelo de Karl Bühler. Los elementos propuestos por ellos fueron: emisor, mensaje, receptor, canal, contexto y código.

En la actualidad, para completar el esquema debe incluirse el *feedback* o la retroalimentación, y dos elementos que, al contrario que los anteriores, son prescindibles e incluso es beneficioso que no existan: el ruido y la redundancia.

El primer modelo de comunicación lo propuso...



2 Aristóteles. Filósofo griego (384 a. C.- 322 a. C)



3 Elementos que intervienen en la comunicación.

- **Emisor:** aquel que transmite la información.
- **Mensaje:** la información que el emisor transmite.
- **Receptor:** aquel que, individual o colectivamente, recibe la información. Es decir, el mensaje.
- **Código:** conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje. La codificación y descodificación consiste en convertir el mensaje en signos que puedan ser comprendidos por el emisor y el receptor. Los códigos pueden ser, entre otros:
  - El idioma escrito o hablado; por ejemplo, español, inglés, chino…
  - Imágenes.
  - Lengua de signos: sistema de comunicación de las personas sordas.
  - Braille: sistema de lectura y escritura táctil pensado para las personas con discapacidad visual o ceguera.

4 Según la Federación Mundial de Personas Sordas, existen más de 300 lenguas de signos. Lo correcto es decir lengua de signos, aunque, en ocasiones, se incurre en el error de decir lenguaje de signos.

— **Canal:** elemento físico o medio natural por el que el emisor transmite la información que el receptor capta por los sentidos corporales. En ocasiones puede utilizarse un elemento técnico.
  · Elemento físico o medio natural:
    - Aire: se utiliza para la transmisión oral.
    - Luz: se utiliza para la transmisión escrita.
  · Sentido corporal: oído, vista, tacto, olfato y gusto.
  · Medio técnico empleado: la impresión, el teléfono, la radio, el televisor, el ordenador.
— ***Feedback* o retroalimentación:** respuesta del receptor al emisor de un mensaje.
— **Contexto:** circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje.

Como anteriormente se ha comentado, existen dos elementos que, si bien suelen formar parte en la comunicación, es preferible que no aparezcan. Son los siguientes:

— **Ruido:** perturbaciones no previstas ni previsibles que destruyen o alteran la información. El ruido aparece en casi todos los procesos comunicativos.
— **Redundancia:** elementos repetitivos y normalmente innecesarios que aparecen en un mensaje. En ocasiones sirven para combatir el ruido.

Sabías que...

Una de las primeras centralitas telefónicas que se establecieron en el mundo fue en La Habana, Cuba, en 1877, que por aquel entonces era territorio español. Desde que se realizaba la llamada hasta que sonaba el teléfono del destinatario se provocaba una demora considerable, ya que las operadoras tenían que conectar unas clavijas para poner en contacto a los interlocutores.

Casos prácticos 2

Elementos de la comunicación

La gerente de Ofusofis, SL, Pilar Aso, que se dedica a creación de material de oficina, ha decidido ampliar sus instalaciones para poder lanzar al mercado una nueva gama de productos; por ello reúne en sus oficinas, que todavía en están en obras y donde se encuentran trabajando los albañiles, a Miguel Soto, director comercial; a María Sanz, directora de marketing y publicidad; y a Javier Valle, director financiero, para comentarles la idea.
Los tres directivos están de acuerdo con el nuevo lanzamiento y se comprometen a crear un plan conjunto para que el nuevo producto sea un éxito.

¿Qué elementos de la comunicación podemos distinguir?
¿Se cumplen todos los requisitos para que se produzca una comunicación eficaz?
¿Hay algún elemento del cual se podría prescindir?

3. Barreras en la comunicación

En el punto anterior se han analizado los elementos que intervienen en la comunicación, pero para que se produzca un buen proceso comunicativo es importante eliminar las barreras o disminuirlas lo máximo posible.

Existen distintos tipos de barreras en la comunicación, como son los siguientes:

Barreras personales y mentales	Son las interferencias que provoca el individuo cuando actúa en el rol de receptor, dejándose influir por sus percepciones, ideas preconcebidas, emociones, valores, malos hábitos de escucha, etc.
Barreras de origen interno	Se originan cuando el emisor tiene dificultades para transmitir el mensaje con claridad y eficacia. Hacen referencia a la capacidad que tiene cada individuo para comunicarse.
Barreras culturales	Se presentan cuando existe desconocimiento por parte del emisor y el receptor de comportamientos característicos de las diferentes culturas. Esto impide la comprensión correcta de los mensajes, por lo que pueden resultar actos groseros o maleducados.
Barreras físicas y/o ambientales	Son las interferencias que se presentan en el lugar donde la comunicación se produce; por ejemplo, el ruido ambiental, el viento que se introduce a través del micrófono en una conversación telefónica, las mamparas protectoras en las oficinas institucionales y vehículos, las interferencias telefónicas, etc.
Barreras semánticas	Se derivan de las limitaciones del idioma o signos empleados. También se incluye el desconocimiento de vocabulario o palabras técnicas sobre temas concretos y específicos.

5 En ocasiones, los vehículos de transporte público, así como oficinas institucionales, utilizan mamparas protectoras para evitar robos y agresiones. Crean una barrera física porque prima la seguridad de las personas.

Es importante detectar con la mayor brevedad posible cuál ha sido la barrera que ha distorsionado o impedido la comunicación, para subsanarla e intentar que no se repita.

En la Práctica 1

Identifica las barreras en la comunicación

Idoya, propietaria de la empresa Tumismo, SA, va a realizar una videoconferencia con la empresa alemana Wollen, GmbH. Utilizarán el idioma español, pues el proveedor dice que lo conoce perfectamente.
Cuando llega la hora, Idoya lleva a cabo la conexión, pero surgen los siguientes problemas:
- La conexión a Internet va lenta, lo que provoca interferencias.
- El conocimiento del español por parte del proveedor no es el esperado e Idoya, y tiene que explicarle el significado de muchas de las palabras.
- El proveedor emplea un tono de voz bajo y no mira a su interlocutora.

En la comunicación con la empresa alemana están presentes las siguientes barreras:
- **Barrera ambiental o física:** el hecho de que haya problemas con la conexión a internet, lo cual provoca interferencias.
- **Barrera semántica:** como el conocimiento del español no es el esperado, la comunicacion es más lenta, pues Idoya tiene que explicar los términos empleados, lo que hace que se pierda un poco el hilo de la conversación.
- **Barrera de origen interno:** desconocemos los motivos, pero además de los problemas de comunicación debido al desconocimiento del idioma, el proveedor parece una persona tímida: emplea un tono de voz bajo y no mantiene la mirada, lo que hace que se pierda parte de la información.

4. Habilidades en la comunicación

En el apartado 1 se han expuesto los tres tipos más comunes de comportamientos, y se ha tratado brevemente la asertividad, que es una habilidad en la comunicación. A continuación, se explicarán con mayor profundidad tres habilidades que deben estar presentes si queremos ser buenos comunicadores: **escucha activa**, **empatía** y **asertividad**.

4.1. Escucha activa

El concepto de escucha activa fue desarrollado por el doctor en psicología Carl Rogers en los años 40. No se debe confundir dejar hablar a la persona que se tiene enfrente con la escucha activa; esta conlleva una atención física, psicológica y verbal.

La **escucha activa** es la forma de comunicación en la que el receptor demuestra que ha escuchado y entendido lo que el emisor quiere decir.

Consejos para mejorar la escucha activa

- **Dejar expresarse a la otra persona.** Normalmente, ya sea por querer dar rápido una réplica o por intentar abreviar lo que el interlocutor quiere decir, las personas tienden a contestar o interrumpir al emisor. Esto, además de ser una falta de educación y de respeto hacia la otra persona, impide que se reciba el mensaje tal y como lo quiere transmitir el emisor.
- **Hacer sentir cómoda a la persona que habla.** Para ello, debemos mostrar interés en su explicación. Los errores más comunes que suelen cometerse es no mirar a los ojos, estar pendiente del entorno, del móvil, etc.
- **Hacer preguntas.** En ocasiones, para que se pueda realizar una escucha activa correcta es necesario hacer preguntas, para comprender bien el mensaje que se quiere transmitir. Para ello, el receptor puede realizar alguna pregunta breve y concisa, que sirva para aclarar el asunto. Así, el emisor se sentirá comprendido y será consciente de que le están escuchando. Si fuera necesario confirmar lo que está diciendo el emisor, se puede parafrasear.
- **No juzgar ni prejuzgar al emisor.** A veces, ya sea por prejuicios o porque no se tiene afinidad con la persona, se tiende a no escuchar de forma justa y coherente quien está hablando. Por ello, es importante escuchar con interés e intentar ser completamente imparcial.

¿Qué es parafrasear?

Según la RAE, parafrasear es la explicación o interpretación amplificativa de un texto para ilustrarlo o hacerlo más claro o inteligible.
En el contexto de la empatía, consiste en explicar con otras palabras lo que ha dicho el interlocutor para comprobar que se ha entendido el contenido correctamente.

4.2. Empatía

La **empatía** se puede definir como la capacidad que tiene una persona para ponerse en lugar de otra, entendiendo sus sentimientos.

Tanto desde una perspectiva personal como profesional es fundamental tener desarrollada esta habilidad, ya que para todas las personas es importante sentirse comprendido.

¿Cómo podemos poner en práctica la empatía?

- En primer lugar, se debe poner en práctica la escucha activa. Para ello, se tendrá que prestar atención al interlocutor, tanto a sus palabras como a su expresión corporal.
- Se debe asegurar que se ha comprendido el mensaje, parafraseando si es necesario.
- Es importante interpretar lo que el interlocutor quiere transmitir con el mensaje. Debe analizarse tanto el contenido de este como la voz, gestos, expresión corporal, facial…
- Una vez realizado este análisis, que en la mayoría de las ocasiones se lleva a cabo de forma instintiva, el receptor se debe poner en el lugar del emisor, para hacer propios los sentimientos de la persona que está emitiendo el mensaje.
- En ese momento se debe expresar una respuesta para transmitir a la persona que entendemos cómo se siente.

¿Qué es la alexitimia?

La alexitimia, según la Sociedad Española de Neurología (SEN), es la incapacidad que sufre al menos el 10 % de la población mundial para identificar y expresar las emociones propias y ajenas. Por tanto, les dificulta o imposibilita sentir empatía.

6 La empatía consiste en ponerse en el lugar del otro, pero sin olvidarnos de que no es a nosotros a los que nos sucede lo que se está contando.

Ejemplos 2

Ejemplos de respuesta para mostrar al interlocutor que se está siendo empático

A continuación se muestran diferentes ejemplos de respuesta en las que se demuestra empatía.

- Comprendo por lo que estás pasando.
- Es lógico que tengas ese sentimiento.
- Entiendo que no nos dijeras nada.
- Entiendo cómo te sientes.
- Entiendo tu reacción.

No deben utilizarse frases tales como:

- No puede ser que te sientas así por este asunto.
- Eso no tiene importancia.
- No sé por qué te preocupas por esto.
- No tienes que...
- Lo que tienes que hacer es salir y divertirte.
- Olvídate del tema.

4.3. Asertividad

La **asertividad** consiste en que una persona sea capaz de mostrarse firme en sus opiniones sin mostrar agresividad ni pasividad, respetando el punto de vista y los derechos de los otros.

Pautas para poner en práctica la asertividad

- Se tienen que expresar de forma simple los intereses y derechos propios.
- Hay que transmitir las opiniones con un tono de voz firme, claro y amable.
- Se debe saber decir "no". Se tiene derecho a decir "no" sin sentirse culpable.
- Se deben tener en cuenta los sentimientos y opiniones de los otros, ya que son tan importantes como los nuestros.
- Si surgiera una discusión nunca se deben perder los nervios. Siempre ha de mostrarse educación.
- Se debe mantener una escucha activa.
- Es fundamental tener empatía.
- Nunca se debe imponer una opinión propia.
- Hay que ser flexible a la hora de escuchar una opinión de una tercera persona, ya que esta puede ser más interesante que la nuestra o ayudar a complementarla.

Ejemplos 3

Ejemplos de respuestas asertivas

A continuación se muestran diferentes ejemplos de respuestas asertivas.

- No, lo siento, me es imposible puesto que ya tenía un compromiso previo.
- Explícame qué es lo que te ha enfadado, así, podremos intentar buscar una solución.
- El informe tiene fallos, pero se percibe que has trabajado mucho en él, con unas pequeñas modificaciones estará listo para entregar.
- Escuchadas todas vuestras propuestas, os expongo la mía.
- Yo te he explicado mis motivos, ahora me gustaría saber cómo te sientes o cuál es tu opinión.
- Lo siento, tengo mucho trabajo. No puedo ayudarte hoy.
- Entiendo que tú te sientas ..., y tienes derecho a ello, pero...
- Lo siento, no sé qué hacer ahora mismo, pero me gustaría poder ayudarte.

La asertividad no solo se demuestra con la palabra

Debemos tener en cuenta que la asertividad se puede mostrar también de manera corporal, por ejemplo, manteniendo la mirada, usando un tono de voz firme, movimientos ni rápidos ni lentos, posturas correctas, etc.

En conclusión, las tres habilidades anteriormente expuestas están íntimamente relacionadas y son fundamentales para poder realizar una **comunicación efectiva,** que ayudará a mejorar las relaciones personales y laborales.

5. Las relaciones humanas y laborales en la empresa

Uno de los mayores activos de las empresas es el capital humano. Por ello, para alcanzar el éxito profesional, es importante que las compañías sepan seleccionar a líderes capaces de gestionar el talento y adaptarse a las modificaciones que se producen en el ámbito laboral.

Las **relaciones humanas** son el conjunto de interacciones, regidas por normas y principios, que realizan las personas que viven en sociedad. El ámbito laboral es uno de los que mayor parte ocupan la vida cotidiana.

7 El trabajo en equipo es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa.

En la actualidad, los responsables de los departamentos de recursos humanos de las empresas tienen el reto de contratar a personas que sean buenas gestoras de las relaciones interpersonales y que creen un ambiente de trabajo positivo y productivo. Estas competencias o capacidades podrían resumirse en:

- **Trabajo en equipo:** debe mantenerse el espíritu de la colaboración, y prevalecer el trabajo en equipo sobre el individual.
- **Valor al trabajo y al mérito personal:** aparte de valorar el resultado, también se valora el esfuerzo realizado por los trabajadores.
- **Proactividad:** las empresas prefieren a empleados resolutivos y que se anticipen a las necesidades de estas, que generen soluciones y no conflictos.

Hoy en día las *soft skills* o competencias blandas están valoradas de forma muy positiva en el ámbito laboral, tanto por los directivos como por los departamentos de RR. HH. Estas son las habilidades interpersonales que permiten a las personas a desenvolverse en la sociedad. Entre ellas destacan: el trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje, comunicación efectiva, proactividad, educación en valores…

5.1. La organización empresarial

Una **organización empresarial** es aquella creada por una persona física (autónomo) o persona jurídica (empresa) cuya finalidad es obtener beneficios mediante el ejercicio de una actividad económica planificada, en la que se producen bienes o se prestan servicios que demanda el mercado, mediante un conjunto de factores humanos, técnicos y financieros.

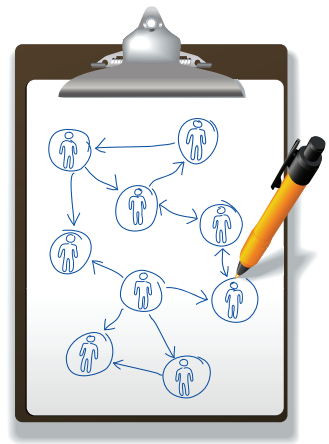
Se debe tener en cuenta que, para alcanzar los objetivos de las organizaciones empresariales, es imprescindible tener una estructura. Para ello, deben organizar el trabajo en función de la disponibilidad, recursos de cada empresa y en relación con los siguientes principios.

Principios de la organización

A continuación, se detallan los principios de la organización empresarial más relevantes para lograr el cumplimiento de los objetivos en la empresa:

- **Orientación al objetivo:** desde el momento de la creación de la compañía es importante tener establecidos cuáles van a ser los propósitos que se quieren conseguir.
- **Especialización:** normalmente, al realizar una tarea muy específica los empleados se convierten en expertos y se puede aprovechar su capacidad para aumentar el rendimiento al realizar esa tarea concreta.

— **Jerarquía:** es necesario establecer unos puestos de autoridad. Para ello se genera una cadena de mando que ayuda a mantener el control sobre las tareas y los resultados.
— **Responsabilidad:** en el ámbito empresarial determinadas personas tienen a su cargo la dirección y vigilancia de los trabajadores que estén por debajo de ellas en la escala de mando. A mayor rango jerárquico, suele existir mayor responsabilidad.
— **Difusión o divulgación:** es importante que haya comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa, ya que evita malentendidos y la difusión de rumores.
— **Coordinación:** los diferentes departamentos deberán estar en constante contacto para que puedan organizarse y realizar un buen trabajo.
— **Continuidad:** la organización del trabajo no fija solo tareas a corto plazo, sino que deben prolongarse en el tiempo para que exista estabilidad empresarial.



8 Las empresas deben organizarse de acuerdo con una jerarquía.

Departamentos y áreas funcionales tipo

Para que las empresas puedan tener un correcto funcionamiento deben crearse diferentes departamentos y áreas, en los cuales los empleados tendrán diferentes funciones:

— **Función de dirección:** se encarga de la planificación, organización, gestión y control.
— **Función de administración:** realiza labores administrativas como facturación, archivos, registros, contabilidad.
— **Función de RR. HH. o personal:** se encarga de la selección y contratación del nuevo personal, así como de la formación de los empleados. También realiza las labores de gestión relacionadas con las nóminas, los seguros sociales, etc.
— **Función financiera:** se encarga de gestionar la financiación, los presupuestos de tesorería, la gestión de pagos y cobros, cuentas bancarias, préstamos, etc.
— **Función de aprovisionamiento/compras:** realiza el análisis de las ofertas, la selección de proveedores, el almacenamiento de materias primas y/o productos.
— **Función de producción:** se encarga de la fabricación, planificación y programación del aprovisionamiento y del control de calidad.
— **Función de marketing/ventas:** realiza el diseño de las estrategias de marketing: estrategias de ventas, publicidad, atención al cliente, etc.
— **Función de asesoría jurídica:** se encarga de la realización y supervisión de todos los contratos que se firman en la empresa y asesora legalmente a todos los departamentos. En ocasiones es un servicio externalizado o un *staff*.

Tipos de organización empresarial y sus organigramas

Para cumplir con los objetivos marcados por las empresas se debe tener una gestión eficiente. Para ello es importante no dejar nada al azar y establecer una organización. Existen diferentes tipos de organizaciones empresariales, en función de sus características: tamaño de la empresa, sector, recursos, etc.

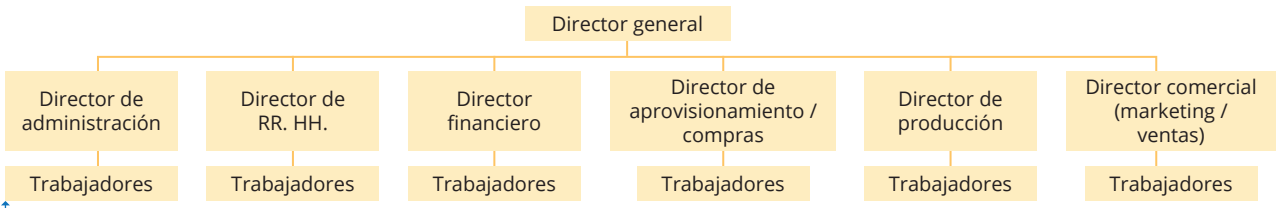
A continuación se exponen los modelos de organización más frecuentes y sus organigramas, que son la representación gráfica de la empresa.

¿Qué es un *staff*?

Es un conjunto de personas que, bajo el mando del director, realiza principalmente funciones de consultoría y asesoría para la dirección de la empresa.

Organización lineal o jerárquica

Existe una línea de mando, que parte del jefe hacia los empleados. Existen cargos intermedios, que a su vez tienen subordinados a los cuales dirigen, y controlan que se estén cumpliendo las órdenes establecidas. El modelo lineal es útil en pequeñas empresas.



9 Organigrama de organización lineal o jerárquica vertical.

Casos prácticos 3

¿Cómo se realiza un organigrama?

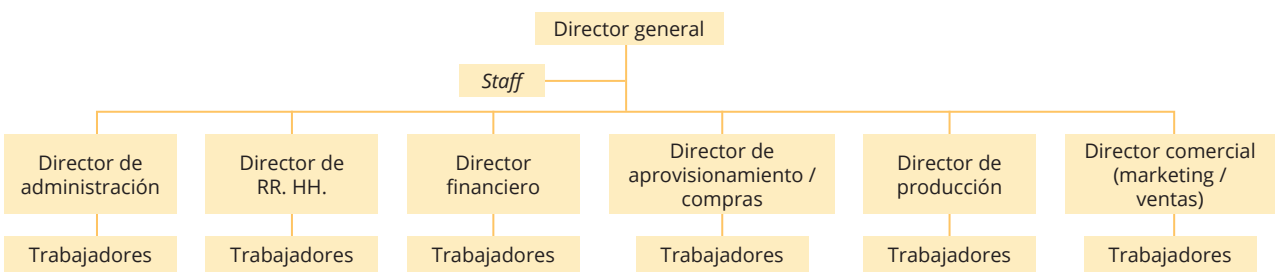
Nash Negreira, director general de Anonymous, SA, quiere realizar un organigrama lineal para que todos los empleados tengan clara la jerarquía.

- Director general: Nash Negreira
- Directora del departamento de administración: Laura Antón
- Directora del departamento de RR. HH.: Katherine Alvarado
- Director financiero: Jaime Balairón
- Director de aprovisionamiento: Alejandro García
- Directora de departamento de producción: Miriam Fernandes
- Directora del departamento comercial: Gissel Onofa
- Trabajadores del departamento de administración: Clara Aroca, Ana Casado
- Trabajadores del departamento RR. HH.: Nonoy Castillo, Miriam Guzmán
- Trabajadores del departamento financiero: Roberto Perea, Guillermo Ramos
- Trabajadores del aprovisionamiento: Andrea Rubio, Leonardo Lema
- Trabajadores del departamento de producción: Xavier Simbaña, Lydia Díaz
- Trabajador del departamento comercial: Paolo Vidal

¿Cómo realizarías el organigrama?

Organización lineal y de asesoramiento *(staff)*

La organización lineal y de asesoramiento *(staff)* establece una estructura central jerárquica y se contrata personal para que asesore (sin capacidad de mando) a los subordinados de la empresa.

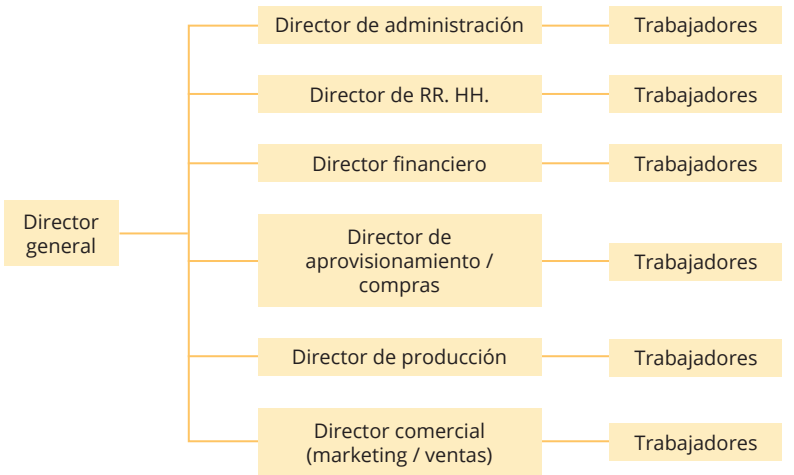


10 Organigrama de organización lineal vertical y de asesoramiento *(staff)*.

En la Práctica 2

Organigrama lineal horizontal

Realiza un organigrama lineal horizontal con los siguientes departamentos y sus correspondientes directores y trabajadores: dirección general, departamento de administración, RR. HH., financiero, aprovisionamiento, producción, comercial.



5.2. La comunicación en la empresa

La finalidad de la comunicación empresarial consiste en cumplir los siguientes objetivos: clasificar las funciones, procesar datos, coordinar, motivar, etc.

La relación interdepartamental y los flujos de comunicación

Los diferentes departamentos están integrados por personas que, para poder realizar sus tareas, tienen que comunicarse entre sí; pero también es importante que estos se comuniquen con el exterior: con clientes, proveedores, accionistas, etc. Por ello, deben establecerse los criterios de los flujos de comunicación, así como el tipo de comunicación interna y externa que va a adoptar la empresa.

A continuación, se explican los cuatro tipos de flujos más frecuentes:

11 En una empresa los trabajadores tienen que comunicarse para realizar correctamente sus tareas.

Comunicación vertical descendente	Dirigida desde la dirección de la empresa al personal con rango inferior. Su objetivo es dar a conocer la organización a los nuevos integrantes y transmitir información reduciendo al máximo los canales informales que puedan generar distorsiones.
Comunicación vertical ascendente	Dirigida desde la base de la organización a la dirección de la empresa y transmitida por los cargos intermedios. Su objetivo principal es que la dirección conozca las opiniones, dudas, sugerencias, conflictos, etc., que pueden surgir entre los empleados.
Comunicación horizontal	Se establece entre los miembros de un mismo equipo de trabajo, entre distintos departamentos o entre las personas de los departamentos y del *staff*. Es una comunicación bidireccional. Su objetivo principal es facilitar el funcionamiento de la empresa, para que se transmita la información de forma más rápida.
Comunicación transversal	Se establece entre todos los niveles jerárquicos. Su objetivo principal es involucrar a toda la organización para que comparta un lenguaje común, los valores y la cultura de la empresa, para intentar conseguir una gestión participativa.

Ejemplos 4

¿En qué situaciones de la vida laboral se pueden utilizar los cuatro tipos de flujo de comunicación?

- La **comunicación vertical descendente** debe utilizarse para comunicar políticas de empresa, normativas, directrices, estrategias, delegación de funciones, coordinación de departamentos, etc.
- La **comunicación vertical ascendente** debe utilizarse para comunicar informes, datos, resultados, situaciones conflictivas, reivindicaciones, etc.
- La **comunicación horizontal** debe utilizarse para comunicar información interna de los departamentos, información interdepartamental, procedimientos de gestión, etc.
- La **comunicación transversal** debe utilizarse para comunicar las siguientes cuestiones: la unidad del lenguaje común en la organización, el plan de gestión de la participación de los miembros de la empresa, la cultura empresarial, etc.

La comunicación interna en la empresa

La **comunicación interna** es la relación que surge entre los diferentes miembros de la empresa, ya sea por motivos laborales o por afinidad.

Es importante que los miembros de una organización empresarial se comprometan con su proyecto, ya que favorece el buen funcionamiento de la empresa; por eso, la comunicación interna siempre debe cumplir los siguientes **requisitos:**

- Debe ser una información completa y veraz, sin intentar ocultar datos relevantes. Así se evitan rumores.
- Tiene que existir voluntad y compromiso por parte de la empresa de comunicar la información a los empleados.
- Ha de ser bidireccional: tiene que fluir de los cargos superiores a los inferiores y viceversa.
- Existe una relación de confianza entre organizaciones empresariales y los trabajadores.

Si la comunicación interna de la empresa es adecuada, los trabajadores estarán bien informados sobre los siguientes aspectos:

- Información relativa al funcionamiento y trabajo en la organización, la normativa de la empresa, protocolos internos, condiciones laborales, etc.
- Información sobre el puesto concreto que va a desarrollar cada trabajador, para que sea consciente de cómo y cuándo debe realizar su labor.
- Información general relativa a la empresa, para conocer cuáles son sus objetivos y políticas internas.

¿Qué es el rumor en el ámbito empresarial?

Son los comentarios que se producen en conversaciones privadas dentro de la empresa que no tienen un fundamento demostrable ni riguroso. Pueden resultar nocivos para las relaciones personales y empresariales. Deben atajarse en cuanto surgen.

Comunicación formal e informal

La comunicación interna se desarrolla debido a las relaciones humanas y laborales que se producen en el entorno empresarial. Normalmente se realiza mediante los canales formales e informales.

- Los **canales formales:** Se emplean para transmitir órdenes e instrucciones o cualquier cuestión relacionada con el trabajo. Los establece la propia organización y pueden producirse en diferentes direcciones:
  - Descendente.
  - Ascendente.
  - Horizontal.
  - Transversal.

¿Qué diferencia hay entre un *escape room* y un *brakeout*?

El *escape room* consiste en encerrar a un grupo de personas para que, mediante diferentes pruebas, consiga salir de una habitación. En cambio, el *brakeout* tiene en sus inicios un carácter educativo y consiste en superar por grupos un macrorreto para abrir una caja o cajas mediante códigos, llaves, candados, etc.

– Los **canales informales:** Pueden provocar, en ocasiones, distorsiones en los mensajes que fluyen por los canales formales, y a veces permiten agilizar los trámites, al comunicarse fuera de los cauces oficiales. Los establecen las personas de las que consta la organización y se comunican no solo para tratar asuntos laborales, sino por afinidad e intereses comunes.

Cuanto mejor estén establecidos los canales formales mayor será su efectividad, con lo que disminuirá la necesidad de crear canales informales. De esta forma los miembros de la organización estarán al corriente de los asuntos que atañen a la empresa. En ocasiones, las organizaciones recurren a actividades de team building para motivar a los empleados y crear un buen ambiente laboral, por ejemplo, realizar *escape room.*

Ejemplos 5

¿Cómo puede favorecer la empresa, mediante los canales informales, la motivación y buen ambiente en el entorno laboral?

A pesar de utilizar los canales informales en la vida empresarial, todavía no están definidos de forma oficial, ya que es difícil hacerlo al establecerse entre las personas de la organización en función de sus preferencias personales.

Las empresas pueden favorecer este tipo de organizaciones informales y establecer canales de comunicación en estas mediante la realización de actividades con sus empleados; por ejemplo:

– Realizar desayunos diarios organizados por la empresa.
– Organizar competiciones deportivas.
– Involucrar a los miembros de la empresa en proyectos solidarios.
– Contratar los servicios de empresas de *team building* para que fomenten la participación, motivación, el trabajo en equipo, etc. Este tipo de actividades se suelen realizar tanto *indoor* (dentro de la empresa) como *outdoor* (fuera de la empresa, normalmente en espacios al aire libre o en las instalaciones de la organización de *team building* que proporciona el servicio). Existe mucha variedad, pero las actividades más comunes son las siguientes:
  • *Paintball*.
  • *Karts*.
  • Yincana.
  • *Escape rooms* o *brakeout.*

La comunicación externa en la empresa. La publicidad y las relaciones públicas

La **comunicación externa** en la empresa o comunicación comercial es el conjunto de operaciones cuyo objeto es dar a conocer la imagen de la empresa y sus productos o servicios al público externo (clientes, proveedores, intermediarios, distribuidores, accionistas, medios de comunicación, etc.).

La comunicación externa cumple con los siguientes **objetivos:**

— Transmitir la propia imagen de la empresa.
— Dar a conocer sus productos o servicios a los clientes, accionistas, medios de comunicación, etc.
— Establecer relaciones con los proveedores.

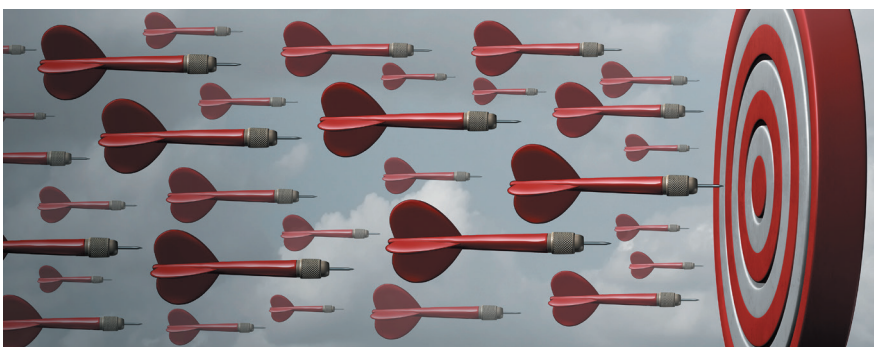
Es importante que, tanto las microempresas, pymes, como las grandes empresas destinen recursos para tener una buena gestión de comunicación externa. Para ello, suelen centrarse en la publicidad y las relaciones públicas.

Las empresas pueden optar por encargar la publicidad a especialistas o tener un departamento de comunicación propio que se dedica a las siguientes cuestiones:

— **Área de prensa:**
  · Redacción y envío de comunicados y notas de prensa.
  · Gestión de publirreportajes.
  · Redacción del contenido de folletos y catálogos.
— **Área de publicaciones y publicidad:**
  · Creación de folletos y catálogos.
  · Diseño y formato de las revistas de empresa y boletines informativos.
  · Elaboración de anuncios.
  · Contratación de espacios publicitarios en los medios de comunicación.
  · Campañas publicitarias.
— **Área de relaciones públicas:** en ocasiones se puede escribir con siglas RR. PP. Se dedica a la estrategia comunicativa. Realiza acciones a lo largo del tiempo y el principal objetivo que tiene es fortalecer el vínculo creado con los diferentes agentes externos de la empresa (por ejemplo, los clientes). Es importante que se tengan en cuenta las opiniones de estos: deben ser escuchados y se les debe informar, ya que es necesario que estén fidelizados. Una herramienta utilizada por este departamento es la organización de eventos.
— **Área de promoción de ventas:** tiene como objetivo la realización de actividades que estimulen las ventas a corto plazo, aunque con este tipo de estrategias también se tiende a aumentar de forma indirecta las ventas a largo plazo.
— **Área de marketing directo:** tiene como objetivo ganar clientes y fomentar su fidelidad. Se suelen utilizar las siguientes herramientas: promoción del producto o servicio a través de correo, teléfono, internet, etc.

¿Qué es una pyme y una microempresa?

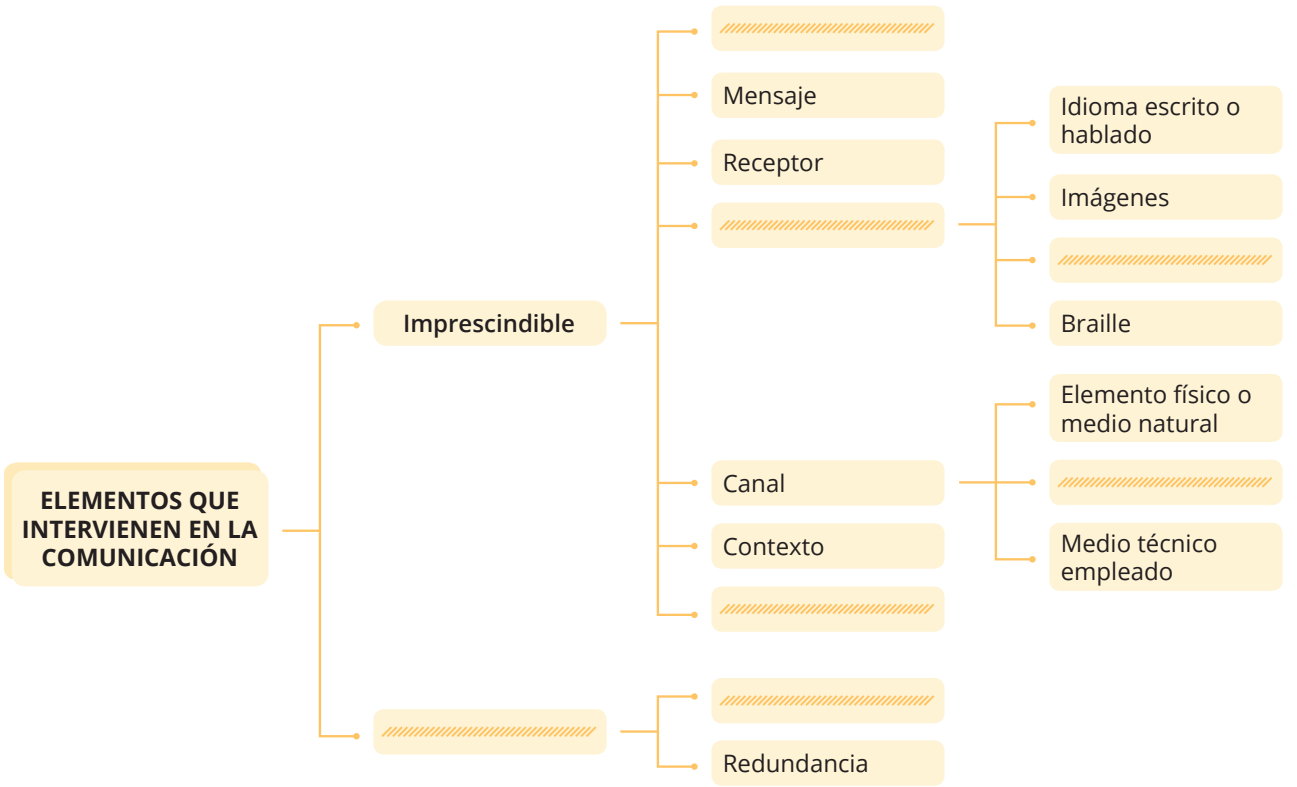
Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Para saber diferenciar los tres tipos suele utilizarse como referencia el número de empleados:
– Mediana empresa: < 250.
– Pequeña empresa: < 50.
– Microempresa: < 10.



12 Una buena estrategia de comunicación es un elemento diferenciador, pudiendo dar en la diana del éxito y llevar a la empresa a un nivel mayor con respecto a la competencia.

Resume

Copia y completa en tu cuaderno el esquema sobre los contenidos estudiados en esta unidad:



Más actividades en tu versión digital

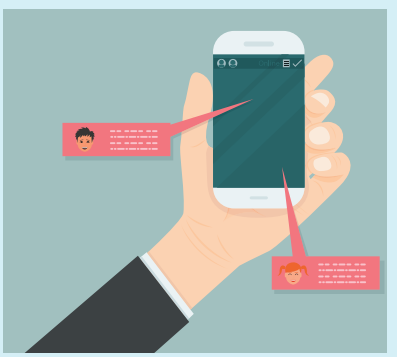
Resuelve

Comunicación, información y comportamiento

1. ¿Cuál es la diferencia principal entre comunicación e información?
2. Realiza en tu cuaderno un mapa conceptual de los tres tipos de comportamiento más comunes y sus tipos de conducta verbal y gestual: agresivo, pasivo y asertivo.

Elementos que intervienen en la comunicación

3. Investiga y haz una comparativa de las diferentes propuestas de esquemas de los elementos de la comunicación que se han realizado a lo largo del tiempo. Comienza por Aristóteles, elige uno entre los siguientes autores (Lazarsfeld, Lewin, Lasswell, Hovland, Schramm, Shannon y Weaver) y finaliza la comparación con el de Jakobson. ¿Qué diferencias existen?
4. Observa la imagen e identifica los elementos de la comunicación que intervienen en ella.



5. Haz un análisis de cuáles son los elementos que aparecen en los siguientes ejemplos. Di en qué casos sería necesario conocer el contexto y si existen elementos que pueden distorsionar la comunicación.

a) Samuel le dice a Ruth: "Por favor, acércame la correa".
b) Choo Hee entrega a Juan un texto en escritura coreana con el que le felicita las fiestas.
c) Sandy pregunta en el trabajo a Judit si van a comer juntas mañana.
d) Estela llama a Nuria, desde dentro de la discoteca, para confirmarle la ubicación exacta.
e) Carolina, mientras mira a José Luis, que es sordo, posiciona las puntas de los dedos en la barbilla y después desplaza las manos hacia el frente cuando este le lleva el informe.
f) Malena y Paqui escriben una postal desde su destino vacacional a Ana y Susana.
g) María, que es profesora, repite en varias ocasiones a sus alumnos qué es importante para repasar el contenido del examen.

6. ¿Por qué crees que hay diferentes lenguas de signos y no existe una lengua internacional?

7. ¿Qué mensajes se pueden recibir a través del sentido del tacto y del olfato?

Barreras en la comunicación

8. Pon tres ejemplos e identifica en ellos qué barreras en la comunicación pueden existir.

9. ¿Cómo eliminarías las barreras en la comunicación de los ejemplos anteriores?

10. En los siguientes ejemplos identifica cuál puede ser la barrera en la comunicación:

a) Un mensaje positivo de la profesora de Comunicación Empresarial y Atención al Cliente, a un alumno que cree que va a suspender, ya que no confía en sí mismo.
b) Un bebé de 18 meses que pide una comida concreta a sus padres.
c) Un ciudadano que realiza trámites en una oficina de Registro de la Administración pública que tiene una mampara.
d) Charla impartida por un economista a alumnos de primaria que no están familiarizados con los conceptos.

Habilidades en la comunicación

11. ¿Qué habilidades en la comunicación son necesarias para una comunicación efectiva?

12. Realiza en tu cuaderno un mapa conceptual de cómo se puede poner en práctica la empatía.

Las relaciones humanas y laborales en la empresa

13. Señala las ventajas e inconvenientes de la organización lineal o jerárquica.

14. Si fueras jefe de departamento de una empresa, ¿cómo evitarías que surgieran los rumores?

15. ¿Cuál es la diferencia entre la comunicación formal e informal?

16. ¿Qué diferencia existe entre la comunicación interna y la externa en la empresa?

y Practica

1. Realizad por parejas un *roleplay* de una situación que se desarrolle en el ámbito laboral. Debéis resolverla según los tres tipos de comportamiento: agresivo, pasivo y asertivo.

2. Acabas de entrar a trabajar en el departamento de RR. HH. de una gran empresa y al preguntar por el organigrama, para conocer bien la estructura empresarial, te han comentado que no está actualizado. Tú, que eres una persona proactiva, te ofreces a realizar uno nuevo. Diseña en tu cuaderno un organigrama de organización lineal y de asesoramiento con los siguientes departamentos: dirección general, financiero, RR. HH., comercial, jurídico *(staff),* compras y ventas.

Ponte a prueba

Anota en tu cuaderno la respuesta correcta.

1. Según Eric Schuler existen cuatro tipos de comportamientos. De los siguientes, indica cuál es falso:
a. Agresivo.
b. Social.
c. Asertivo.
d. Pasivo.

2. De los siguientes elementos de la comunicación, ¿cuál es prescindible?
a. Canal.
b. Código.
c. Redundancia.
d. Emisor.

3. Señala con qué barrera se corresponde la siguiente definición: se deriva de las limitaciones del idioma o signos empleados. También se incluiría el desconocimiento de vocabulario o palabras técnicas, sobre temas concretos y específicos.
a. Semántica.
b. Cultural.
c. Origen interno.
d. Física y/o ambiental.

4. ¿Cuáles son las habilidades que deben estar presentes en la comunicación?
a. Escucha activa.
b. Empatía.
c. Asertividad.
d. Todas las respuestas son correctas.

5. De los siguientes ejemplos de respuesta para mostrar empatía en una conversación, ¿cuál sería incorrecto?
a. Eso no tiene importancia.
b. Comprendo por lo que estás pasando.
c. Entiendo cómo te sientes.
d. Entiendo tu reacción.

6. De las siguientes pautas, di cuál no es una que deba ponerse en la práctica de la asertividad:
a. Se debe mantener una escucha activa.
b. Es fundamental tener empatía.
c. Se debe imponer una opinión propia.
d. Nunca se deben perder los nervios.

7. En relación con las relaciones humanas y laborales en la empresa, ¿qué capacidades es conveniente tener?
a. Trabajo en equipo.
b. Valor al trabajo y al mérito personal.
c. Proactividad.
d. Todas son correctas.

8. ¿Cuál de las siguientes opciones no se corresponde con uno de los objetivos de los principios de la organización en la empresa?
a. Responsabilidad.
b. Jerarquía.
c. Discontinuidad.
d. Orientación al objetivo.

9. Señala con qué tipo de función departamental se corresponde la siguiente definición: realiza labores administrativas como facturación, archivos, registros, contabilidad.
a. Dirección.
b. Administración.
c. Financiera.
d. Producción.

10. Di cuál no es un tipo de flujo que suele ser frecuente en la comunicación empresarial:
a. Comunicación sagital.
b. Comunicación vertical.
c. Comunicación transversal.
d. Comunicación horizontal.

Completa el reto

Como vimos en el reto inicial, Jair tenía que decidir si enfrentarse o no al malestar que había surgido a raíz de su incorporación en la empresa por los posibles cambios que pudieran surgir.

Con lo aprendido en esta unidad ya eres capaz de reconocer los requisitos de una buena comunicación interna. ¿Qué recomendaciones darías a Jair para mejorarla? ¿Le propondrías realizar una comunicación formal, informal o las dos? Justifica la respuesta.