



La comunicación en la empresa: Apuntes básicos

Diego LEVIS

comunicacion@diegolevis.com.ar

1) Flujos de Comunicación: Dirección y niveles

La comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.

La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

En la comunicación vertical predomina el intercambio de información de naturaleza más formal; mientras que la comunicación lateral y horizontal tiende más a lo informal.

La frecuencia y el volumen del flujo de mensajes está determinado no sólo por factores estructurales, sino que están mediados por factores psicológicos. La situación interna de la compañía puede dar origen a comunicaciones defensivas, en las cuales las personas evitan el feedback, distorsionan la información, crean rumores, etc

Las barreras que obstaculizan el flujo de información pueden generarse por la sobrecarga de mensajes (e-mails por ejemplo), o la escasez de información, la incertidumbre del proceso de decisión, acción o en la misma transmisión. La sobrecarga de mensajes, por ejemplo, produce respuestas fuera de plazo, omisiones, errores, descuidos y/o filtrado de mensajes.

Algunos canales de comunicación

DIRECCIÓN	ORAL	ESCRITA
Vertical	<p><i>Descendente</i> <u>Modo:</u> Directa (cara a cara), reuniones grupales, entrevistas, teléfono, handy, eventos, cursos. <u>Objetivos:</u> información operativa, indicaciones, asesoramiento, etc.</p>	<p><i>Descendente</i> <u>Medios:</u> E-mail, mensajería electrónica, memos, planillas, circulares, carteleras, manuales, reportes, etc. <u>Objetivos:</u> Información operativa, indicaciones, información de base, asesoramiento, etc</p>
	<p><i>Ascendente</i> <u>Modo:</u> Directo (cara a cara), Reuniones, entrevistas, teléfono, handy, eventos. <u>Objetivos:</u> responder pedido de información, sugerencias, informar sobre tarea, etc.</p>	<p><i>Ascendente</i> <u>Modo:</u> E-mails, reportes, memos, circulares, planillas, informes, cartas.</p>
Horizontal	<p>Reuniones, charlas informales, comité, E-mails, chat, memos, circulares, planillas, conversaciones cara a cara, teléfono, reportes, copias, informes, formularios, etc. handy, "radio pasillo".</p>	

El **feedback ascendente y descendente es fundamental** en el funcionamiento de la comunicación en la empresa. Si no funciona, repercutirá en efectos negativos: falta de eficiencia en la comunicación que produce ruidos, retarda las correcciones o modificación de decisiones sobre la marcha en los procesos, incremento del número de errores, reducción de la productividad y de la satisfacción,

surgimiento de barreras, distorsiones y rumores. Muchas veces los logros se asocian con los incrementos en los intercambios de mensajes (comunicación fluída) y los fracasos con su disminución.

La falta de coordinación, información y de claridad en los mensajes se traducen en "ruidos" que dificultan el desarrollo de las tareas. La utilización de prácticas comunicativas basadas en la "retroalimentación en el desempeño", permite que cada uno de los trabajadores conozca qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en su tarea que le permitan lograr los objetivos de su área. La contracara de esta actitud proactiva son los jefes nunca demuestran abiertamente aprobación o desaprobación a la tarea de las personas a su cargo.

Consejos y recomendaciones para la comunicación con subordinados:

Cuando se les comunica a los trabajadores el modo en que se está trabajando se consigue un un mejor clima laboral. Asimismo, favorecer la circulación de información abre la participación y permite generar intercambios, lo cual sirve para motivar al personal.

Se trata de priorizar una verdadera comunicación en el trabajo que no esté limitada al concepto de información. La **información** es unidireccional, es decir que se produce en un solo sentido, del emisor al receptor. La **comunicación**, en cambio, **se produce en varios sentidos**, estableciendo un corriente dinámica entre los actores, ya que alternativamente, cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor del proceso comunicacional. Desde esta perspectiva **la comunicación es acción** y es un medio de motivación y estrategia (por lo tanto, un paliativo ante la desmotivación y la falta de reconocimiento).

Cuando el personal sabe qué se espera de él y que está desempeñándose en un nivel competente siente otras necesidades de comunicación, se estrechan vínculos y cada uno se siente más cómodo en su tarea. Si se da una respuesta satisfactoria al personal sobre las tareas, el desempeño y la importancia que tienen sus prácticas para los objetivos de la empresa, los empleados comienzan a percibir algo más que sus propios intereses. Es en ese punto donde comienzan a utilizar un "nosotros inclusivo" en relación con su trabajo, se sienten parte de una misma misión.

La transición del "yo" al "nosotros" simboliza un momento crítico en el trabajo y

significa que el individuo a comenzado a sentirse parte de algo mayor que él. Es tarea del supervisor, jefe o gerente promover esta identificación.

Para poder identificarse con un esfuerzo grupal y entender cómo se desempeña el grupo, cada uno necesitará estar informado, conocer la realidad de la compañía, por ello **es importante que los superiores** se ocupen de:

- Comunicar la información general actualizada (de dominio público) sobre la marcha de la empresa
- **Discutir los objetivos del grupo de trabajo y cómo esos objetivos se integran a los objetivos generales de la compañía.**
- **Debatir sobre la necesidad de promover y mejorar el trabajo en equipo.**
- Encontrar oportunidades para reunir al grupo que forma parte de cada área para dialogar o celebrar.

Quienes supervisan el trabajo tienen que conocer el sistema de valores (la "cultura") de la empresa e internalizarlo porque así es como se definen las reglas de funcionamiento, la capacidad de interacción y las estrategias que desarrollará cada grupo de trabajo, área o sección en particular. En la práctica, esta cuestión **requiere** del supervisor / jefe:

- Tener una apreciación personal y conocimiento de la visión, la misión y la orientación estratégica de la compañía.
- Actuar en concordancia con el sistema de valores de la empresa.
- Mostrar compromiso y convicción personal con la visión, la misión y la orientación estrategia empresarial.
- **Estar presente para los trabajadores de manera que sientan que los conduce alguien que los entiende y se interesa por ellos.**

El compromiso individual con las metas de la empresa es lo que hace que se alcancen los objetivos y la persona clave para lograr liberar el talento y los dones de los empleados es el jefe u otro líder que se muestre sensible y que pueda conducir a sus subordinados a través de la construcción y el mantenimiento efectivo de las relaciones. Para lograr un mayor nivel de involucramiento de los trabajadores es

fundamental:

- Brindar la oportunidad de que los empleados puedan tomar incitativas y decisiones (con la correcta información) sin tener que adivinar qué es lo correcto.
- **Reconocer y premiar los aportes reales.**
- **Alentar y dar apoyo a la colaboración multifuncional e interáreas**
- **Promover la confianza mutua.**