

TEMA II. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.
2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.
3. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.
4. TIPOS DE COMUNICACIÓN.
5. EL USO DEL TELÉFONO EN LA EMPRESA.
6. HABLAR EN PÚBLICO.
7. LA LECTURA.
8. COMUNICACIÓN ESCRITA: REQUISITOS PARA UNA COMUNICACIÓN ESCRITA EFICAZ.
9. LA OBJETIVIDAD Y LA SUBJETIVIDAD: DIFERENTES PERCEPCIONES DE LA REALIDAD.
10. COMUNICACIÓN ESCRITA EN EL SENO DE LA EMPRESA.
 - 10.1.- Manuales para empleados.
 - 10.2.- Manuales técnicos.
 - 10.3.- Periódicos de empresa.
 - 10.4.- Tablones de anuncios.
 - 10.5.- Carteles.
 - 10.6.- Buzones de sugerencias.
 - 10.7.- Notas interiores.
 - 10.8.- Circulares (comunicado general).
 - 10.9.- Cartas personales.
11. DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.
 - 11.1.- Impresos.
 - 11.2.- Instancias.
12. EL DIÁLOGO ORGANIZADO Y EL DEBATE. LAS CRÍTICAS: EL RESPETO A LAS OPINIONES AJENAS.
13. DIFICULTADES Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.
 - 13.1.- Barreras provocadas por el emisor.
 - 13.2.- Barreras provocadas por el receptor.
 - 13.3.- Obstáculos derivados del código.
 - 13.4.- Barreras en el canal.
 - 13.5.- Obstáculos organizacionales.

TEMA II. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

II.1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es el fundamento de cualquier organización, entre ellas la empresa. Una empresa está integrada por personas. En ella se dan relaciones interpersonales: entre el empresario y los empleados, los trabajadores entre ellos, etc. y relaciones con personas ajenas a la empresa: clientes, proveedores, etc. Está demostrado que los resultados de una empresa dependen mucho de las relaciones que se den entre las personas que la integran y también de las relaciones que éstas mantengan con el exterior.

Para que una organización sea eficaz debe contar con un buen sistema de comunicación, una comunicación clara, en la que se asegure que los trabajadores sepan qué tienen que hacer y cómo, con la que evitar malos entendidos; en la que los trabajadores se sientan partícipes de las decisiones; estén informados de lo que ocurre, para evitar rumores; en la que sean consultados en cuanto a la realización de trabajos en los que estén implicados; participen en la resolución de conflictos a través de la negociación, etc.

Cuando se dan estas circunstancias y los trabajadores tienen la información necesaria para realizar bien su trabajo, están informados sobre la situación por la que atraviesa de la empresa, cosa que puede influir en su futuro laboral, etc. los empleados sienten el trabajo como algo propio y asumen un compromiso por lograr los objetivos propuestos.

Una de las habilidades más valoradas en un trabajo es la capacidad de relación con una actitud positiva; y no sólo en los puestos de trabajo que conllevan relacionarse con clientes y proveedores, sino en todos; no basta saber realizar bien las tareas propias de un oficio, sino mantener unas buenas relaciones con las personas con las que se trabaja, compañeros y superiores (no crear mal ambiente), entender las instrucciones que se dan, etc.

Las personas que tienen una buena capacidad de comunicación tienen más facilidad para encontrar un trabajo, para buscarlo y para ser seleccionadas.

En una entrevista de trabajo el seleccionador suele contar con montones de solicitudes, y para elegir a la persona idónea tratará de averiguar qué carácter tiene el candidato, si le resulta difícil llevarse bien con los demás, cómo se desenvuelve en distintas situaciones, cómo se expresa, cómo entiende lo que se le pregunta... Mucha gente ha sido rechazada por la incorrección de sus respuestas verbales y por su actitud ante las preguntas del entrevistador.

Si pensamos en crear una empresa, también es importante la capacidad de relacionarse, para buscar los recursos (ayudas, subvenciones, financiación), trato con clientes, etc.

II.2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.

La comunicación es el proceso de intercambio y transmisión de información entre dos o más personas y constituye el proceso más importante que se produce en cualquier organización empresarial:

- Las organizaciones están constituidas por personas y grupos, y la comunicación permite las relaciones entre ellos.
- Las organizaciones tratan de alcanzar unos objetivos, que han de ser conocidos por todos sus miembros para su cumplimiento.
- Las personas en una organización realizan tareas que alguien les ha encomendado.
- Las diferentes funciones que se realizan exige delimitar dónde empieza y dónde acaba la tarea de cada uno; una coordinación que requiere intercomunicación.

Tradicionalmente se entendía que la comunicación eficaz era aquella que conseguía transmitir a los empleados el mensaje de la dirección. En la actualidad, comunicación **eficaz** es aquella que busca el establecimiento de la comprensión entre la dirección y los empleados.

II.3. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

La comunicación tiene su origen en un **emisor**, que es la persona que intenta transmitir información. El **mensaje** es el contenido de la información (una petición, una protesta, un sentimiento, etc.).

Para transmitir el mensaje ha de disponer de un **código**, o conjunto de signos o señales a través de los que se elabora la comunicación. Estos signos pueden ser palabras escritas o pronunciadas, voces, gestos (mímica, miradas, sonrisas, caricias...) u otros símbolos (lenguaje de programación, *Braille*, banderas en la navegación...).

El mensaje se transmite por medio de un **canal**, que lo transporta desde el emisor hasta el **receptor** (el destinatario del mensaje). El canal puede ser muy variado: voz presencial, el papel, el teléfono, el ordenador...

La acción de comunicación queda cerrada a través del proceso de **retroalimentación** o *feedback*, mediante el cual el receptor responde a emisor. Se realiza para asegurar una comunicación clara. El emisor puede utilizarla para modificar sus mensajes posteriores. Se dice que la comunicación no está completa mientras que el receptor no haya comprendido el mensaje transmitido.

En un proceso de comunicación hay que tener en cuenta también otros elementos como el **contexto**, que es el conjunto de condiciones en que se desarrolla la comunicación; la situación en la que se encuentran las personas que se están comunicando: espacio, tiempo, circunstancias socioculturales, antecedentes, mensajes anteriores o posteriores, etc. y que puede influir en cuál sea el mensaje que se transmite, que puede ser distinto a otro si se utilizan las mismas palabras en otro contexto.

II.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN.

1. Comunicación **directa** o **indirecta**, según si la emisión y la recepción del mensaje coinciden en el tiempo (reunión, teléfono, etc.) o no (carta, etc.).
2. Comunicación **en un solo sentido**, si sólo habla uno y el otro escucha, o **en dos sentidos**, cuando hay diálogo, ambos hablan y escuchan, se puede preguntar, etc. Esta última sería la auténtica comunicación, porque sólo así se puede comprobar si se está recibiendo y entendiendo el mensaje.
3. Comunicación **presencial** o **no presencial**, según que el emisor y el receptor se encuentren en el mismo lugar (una entrevista, una reunión, etc.) o no (teléfono, carta, etc.).
4. Comunicación **verbal** o **no verbal**, según que se utilicen palabras u otro código, como los gestos, la posición del cuerpo, la forma de vestir, las miradas, etc.
5. Comunicación **oral** y **escrita**, según se utilice el lenguaje hablado o escrito. En las empresas se utiliza con frecuencia la escritura como medio de comunicación. Tanto la comunicación oral como escrita tienen ventajas e inconvenientes.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Es más rápida - Proporciona mayor cantidad de información en menor tiempo. - Existe retroalimentación inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> - No suele existir un registro donde verificar lo que se ha dicho (“las palabras se las lleva el viento”). - Deja más margen a la interpretación personal. - Existe un elevado potencial de distorsión.
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un registro de la comunicación. - El contenido de la comunicación puede ser más preciso, riguroso y claro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consume más tiempo que la comunicación oral. - Carece de retroalimentación, y no existe seguridad en la recepción ni en la interpretación.

En el ámbito de la empresa, podemos hablar de varios tipos de comunicación:

1. Comunicación **interna**: se establece entre los miembros de una empresa (internamente, se utiliza para transmitir información, para dar instrucciones, para asignar tareas, etc.). La cultura empresarial condiciona el modo de comunicación entre los empleados [hay empresas en las que la dirección impone un sistema de comunicación muy rígido, formal y normalmente descendente; en otras, los sistemas de comunicación son más flexibles y hay más participación en las decisiones (en las empresas de informática la comunicación se realiza a través de la *intranet*)]. **Externa**, que es la que mantiene la empresa con el entorno: clientes (publicidad, promociones, etc.), proveedores, entidades financieras, distribuidores, administración (desde el momento en que nace, la empresa debe comunicarse con el Ayuntamiento, Diputación, Comunidad Autónoma, Ministerios, etc. para pedir permisos de apertura, licencias municipales, pagar impuestos, pedir ayudas y subvenciones, etc.).

2. La comunicación interna también puede ser **horizontal** o **vertical**, y ésta a su vez, **ascendente** o **descendente**.

Horizontal es la que mantienen los trabajadores de un mismo nivel jerárquico entre sí, a través de las reuniones de trabajo, el trabajo en equipo, asambleas, reuniones informales, etc.

Vertical, la que se establece entre superiores y subordinados.

Descendente es la que se dirige desde los puestos de más autoridad a los inferiores en la jerarquía. Es la más común y se utiliza para informar a los empleados sobre cuál es su función en la empresa, quiénes son sus superiores, lo que la empresa espera de ellos (ej. algunas empresas realizan periódicamente evaluaciones de sus trabajadores y les comunican en qué aspectos van bien y en cuáles deben mejorar). Todo ello para que el empleado conozca el sentido de su trabajo y su papel en la empresa. También debe informársele de los resultados obtenidos, planes de futuro, problemas que afecten al personal, etc. Ello aumenta su integración en la empresa, evita conflictos y aumenta la productividad.

Las comunicaciones se pueden hacer oralmente o por escrito: boletines, circulares, manuales, reglamentos de empresa, informes, carteles, periódicos de empresa, tabloneros de anuncios, etc.

Ascendente es la que va de la base a los directivos o mandos intermedios. Suelen ser opiniones, sugerencias, ideas, problemas que los trabajadores exponen a sus jefes.

Es menos común que la descendente, pero se ha comprobado que mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, elimina conflictos; además, permite saber a los directivos cómo se está realizando el trabajo, para realizar mejoras, conocer a los trabajadores y comprobar si están satisfechos.

Los medios más utilizados son los buzones de sugerencias, las encuestas, las reuniones con los representantes de los trabajadores y las conversaciones informales.

Dentro de este epígrafe, es conveniente hablar de **estructuras organizativas**. Cuando las personas se agrupan para realizar una tarea, es necesario organizar las funciones de cada uno de sus miembros. De aquí resultará una *estructura organizativa*. La estructura es el reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo.

La estructura de la empresa se puede representar mediante un esquema gráfico llamado **organigrama**. El organigrama debe reflejar los niveles y áreas de que consta la empresa, así como las relaciones que existen entre ellos. Todo trabajador debe saber lo que debe hacer, con quién se puede comunicar en su trabajo al nivel horizontal; de quién depende y quién depende de él.

Vamos a referirnos a tres tipos de estructuras organizativas:

a) Estructura lineal o jerárquica.

Es el tipo de estructura más sencillo y antiguo que existe. La cadena de mando es muy clara y es difícil que alguien se la salte. Se basa en el principio de unidad de mando: las órdenes nacen de los niveles superiores de la organización y bajan por la escala jerárquica hasta la persona que debe ejecutarlas. La ventaja de este tipo de organización es que la jerarquía es muy clara y los sistemas de decisión y comunicación son simples. Los inconvenientes son la lentitud de las respuestas, las decisiones se acumulan en la cúpula y es poco participativa. Son modelos en los que predomina la comunicación *vertical descendente*: una persona da órdenes y los demás obedecen. Quizá el mejor ejemplo sea la estructura militar: el capitán da una orden al teniente, el teniente al alférez... hasta llegar a los soldados que deben cumplirla. Esta forma de estructura puede ser adecuada para un negocio pequeño.

b) Organización funcional.

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o división de funciones para cada tarea (normalmente se crean departamentos para cada función: recursos humanos, finanzas, producción, marketing, etc.). Los responsables de las áreas funcionales son especialistas en el área que dirigen, por lo que cada órgano realiza específicamente su tarea.

Los inconvenientes son que ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial centrada en su área, por lo que no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuánto a lo que debe hacer.

Este tipo de estructura es adecuada cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, dirigido por un jefe eficaz y está orientada hacia objetivos comunes conocidos por todos.

c) Estructura en línea y staff.

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Los departamentos que se encuentran en línea se ocupan directamente de las decisiones que afectan a las operaciones de la organización, mientras que los *staff* realizan una labor de asesoramiento, consultoría y apoyo técnico (ej. una empresa donde existen cinco departamentos en línea – compras, diseño, confección, almacén y ventas– y un departamento *staff* de control de calidad).

En esta estructura, los directivos de cada departamento tienen autoridad sobre los subordinados de su área exclusivamente, pero no sobre el personal *staff*, que normalmente se encuentra fuera de la estructura general de la empresa.

3. Comunicación **formal** e **informal**. La primera es la que sigue las vías programadas, las cadenas jerárquicas establecidas, así como las formalidades exigidas para tratar asuntos relativos al trabajo. La segunda surge de relaciones personales que se dan entre los miembros de la empresa, independientemente del puesto que ocupe cada uno: conversaciones sobre cualquier tema en el lugar de trabajo (taller, oficina, etc.), charlas en la cafetería, comentarios espontáneos sobre el trabajo, en encuentros en fiestas de empresa, etc. tanto entre compañeros como entre trabajadores y superiores.
Estas relaciones, que se establecen en función de aficiones comunes, necesidades, etc., son inevitables, tienen un efecto integrador de las personas con la organización y contribuyen a crear un clima de trabajo más agradable, lo que ayuda a mejorar el rendimiento. Al mismo tiempo, la organización informal influye sobre la formal (un empleado quiere pedir un aumento de sueldo al dueño de la empresa, pero sabe que no es el momento apropiado. Contacta con un mando intermedio con el que toma café todas las mañanas para que hable con el jefe por él).
Sin embargo, las relaciones informales también pueden crear tensiones entre algunos miembros de la empresa, contribuyen a que corran rumores sobre la empresa o sobre algún trabajador, etc.

II.5. EL USO DEL TELÉFONO EN LA EMPRESA.

La utilización del teléfono en la vida profesional es imprescindible, ya que en muchos casos es el medio que se emplea para establecer un primer contacto entre dos personas, la empresa y sus clientes, usuarios, etc.

La **voz** es el instrumento básico de la comunicación telefónica. Es lo primero que oye nuestro interlocutor a través del canal telefónico y representa la imagen de la empresa. Con la voz podemos persuadir, tranquilizar, crear confianza, ofrecer seguridad, etc. Pero también podemos crear desconfianza, preocupar, agredir, etc.

Es conveniente cambiar de tono durante la conversación para evitar la monotonía, el cansancio, el desinterés. Asimismo, es recomendable sonreír mientras hablamos, pues se transmite por teléfono.

El **lenguaje** también es importante: deberemos evitar las expresiones *negativas*, pues provocan inseguridad en la otra persona; *dubitativas*, pues transmiten nuestra inseguridad; *serviles*, al tratar de disculparnos; *de choque*, pues expresan una oposición muy fuerte.

Cuando hablamos por teléfono en la empresa es conveniente seguir unos pasos:

1. Acogida.

Cuando suena el teléfono, hay que descolgarlo antes del tercer “ring”, centrarse en la llamada y no realizar otra actividad mientras hablamos; saludar, identificarnos e identificar a la empresa. Todo ello con un tono de voz cálido y sonriendo.

Hay que evitar frases como “¿Dígame?”, “¿Sí?”, “¿Quién es?”, “¿De parte de quién?”, etc., tutear desde el primer momento o levantar el auricular y decir “Sí, un momento”, sin más.

2. Análisis de necesidades.

Durante la conversación es necesario realizar preguntas para detectar qué quiere el interlocutor. Es conveniente tener una hoja o libreta para anotar los datos que sean de interés. Hechas las preguntas, facilitaremos la información que la persona necesita (nunca informaremos

de cuestiones que desconozcamos o de las que no estemos seguros), o pasaremos la llamada a la persona/departamento adecuado.

Mientras hablamos, es conveniente emplear algunas técnicas para escuchar de un modo activo: la **retroalimentación** o **feedback** es hacer ver a nuestro interlocutor que estamos al otro lado y permanecemos a la escucha. Puede ser de diversas formas:

- *Preguntas abiertas o cerradas.* Las primeras para que conteste un “sí” o un “no” (ej. “¿está la impresora encendida?”, “¿el apagón duró 4 horas?”). Las segundas requieren una explicación.
- *Repetición.* Repetir, con otras palabras, lo que ha dicho el interlocutor (ej. “He apagado mi ordenador y lo he vuelto a encender”, nosotros diremos “Ha reiniciado usted su equipo”).
- *Aprobaciones.* Son respuestas que muestran comprensión con el interlocutor “Comprendo” “Ya veo”, “Entiendo”, “Mmmm”, etc.
- *Respuestas reflejas.* Son comentarios que se hacen para compartir una preocupación con el interlocutor “Me preocupa que no funcione el programa” y añadir “Es natural, usted necesita terminar su trabajo”.
- *Resumir.* Es exponer al interlocutor la idea principal que nos ha estado comentando y hacerle ver que hemos comprendido.

3. Transferencia de llamadas.

Se plantea cuando nuestro interlocutor nos pregunta por alguien o cuando nosotros no podamos solucionar su problema. Una fórmula puede ser “Un momento, por favor, le paso con...”, mientras contactamos con la otra persona.

Hay que evitar mantener al cliente mucho tiempo esperando sin informarle de lo que ocurre, y antes de pasar la llamada, despedirse “Sr..., le paso con el Sr./Departamento..., buenos días”.

Si sabemos de antemano que la persona por quien se pregunta se encuentra fuera de la oficina es conveniente informar al interlocutor antes de transferir la llamada.

Evitar frases del tipo:	Fórmulas más profesionales:
“No hay nadie”	“En este momento el Sr... se encuentra fuera de la oficina”.
“No ha regresado aún”	“El Sr... está de viaje y regresa el día...”
“Ha salido y no sé cuándo volverá”	“El Sr... está reunido en este momento”
“Está desayunando”	

Es conveniente apuntar el nombre de la persona para quien se toma el mensaje, datos completos de la persona que ha llamado y nombre de la persona que ha tomado el mensaje; fecha y hora en la que se ha recibido el mensaje; contenido del mensaje; si volverá a llamar o desea que le llamen.

Si está comunicando, evitar frases como “Comunica”, “No se puede poner” y sustituirlas por “El Sr... está hablando por otra línea”, “Lo lamento, pero su línea comunica”.

En ambos casos, es necesario formular estas frases con propuestas de solución para evitar preguntas del interlocutor: “¿En qué puedo ayudarle?”; “Por favor, llame a partir de las... que quizá pueda atenderle”; “¿Desea facilitarme su número de teléfono o dejar algún mensaje, o prefiere volver a llamar?”; “¿Desea hablar con alguna otra persona del Departamento?”.

4. La despedida.

La despedida debe ser breve, amable, en tono cálido y sonriendo. Las fórmulas más usuales son “Gracias por su llamada”, “Buenos días, Sr...”, en vez de “Adiós”, “Hasta luego”,

“*De nada, adiós*”. Es aconsejable dejar que la persona que hace la llamada sea la primera en colgar.

II.6. HABLAR EN PÚBLICO.

Es muy frecuente estar algo nervioso cuando se tiene que hablar en público, incluso cuando se hace ante un grupo de personas conocidas. Es normal y positivo, siempre que los nervios estén bajo control.

Para afrontar una situación así hay que tener en cuenta los siguientes consejos:

- Lo primero es tener una actitud positiva y confiar en nosotros mismos. Para ello basta con pensar la cantidad de veces en nuestra vida que hemos hablado en público de manera informal y nos pareció tan natural.
- Tener claro y preparado qué se va a decir, cómo se van a transmitir las ideas, con qué enfoque, con qué argumentos, ejemplos, etc.
- Es conveniente contar con un guión o resumen y material de apoyo (transparencias, diapositivas, etc.) si es necesario.

En cuanto al transcurso de la charla o conferencia habría que tener en cuenta:

- Comenzar presentando el tema y explicando brevemente los puntos que se van a tratar y por qué.
- Presentar en primer lugar los argumentos más importantes, para despertar el interés.
- Tener en cuenta la actitud inicial del auditorio hacia el tema y la personalidad de los receptores.
- Hablar alto y claro.
- Mirar al público al menos un 80% del tiempo y distribuir las miradas por todo el auditorio.
- Cuidar el lenguaje corporal (gestos, postura, respiración, ropa...) y actuar con naturalidad.
- Utilizar un vocabulario sencillo y preciso y frases cortas y correctas.
- Ser ameno. Utilizar ejemplos, anécdotas, citas, etc., pero no hacerse el gracioso.
- Seguir un orden en la exposición para cada fase (introducción, desarrollo y conclusiones).
- Finalizar haciendo una síntesis.
- Aceptar comentarios, críticas, argumentos contrarios a lo que se está exponiendo, contrastándolos con lo que nosotros decimos. Evitar enfrentamientos.

II.7. LA LECTURA.

En la vida profesional es frecuente tener que consultar documentos escritos para resolver un problema, para conocer nueva legislación, para estar al día en los avances tecnológicos, para formarse, perfeccionarse y promocionar en el trabajo, etc.

Además, la lectura sirve para relajarse y disfrutar en momentos de ocio, sirve para aprender y para estar informado.

Algunas normas para mejorar la lectura son:

Cuando se recibe por primera vez un documento pasar la vista rápidamente por él para captar una impresión general del contenido sin intentar asimilar los detalles. No pronunciar, ni siquiera en voz baja, las palabras.

A continuación leer el texto completo dejando que los ojos se fijen en las palabras o frases más importantes, y después señalar con un lápiz o rotulador transparente las partes que merezcan una lectura detallada.

Hacer anotaciones al margen, para aclarar ideas, utilizando nuestras palabras. Esto sirve para fijar ideas.

Leer en un ambiente adecuado, donde no nos interrumpan, con suficiente luz, con la mesa despejada. Tener siempre a mano un diccionario.

II.8. COMUNICACIÓN ESCRITA: REQUISITOS PARA UNA COMUNICACIÓN ESCRITA EFICAZ.

Hay que partir de que, para que haya comunicación, el lector, el receptor en la comunicación escrita, debe entender el mensaje. Por ello es necesario que reúna una serie de requisitos:

1. Claridad.

Un escrito está claro cuando no cabe más que una interpretación de lo que dice. Ello requiere utilizar las palabras precisas, exactas, adecuadas. Se ha de intentar que las frases sean cortas.

Antes de escribir se debe pensar lo que se quiere decir y tener organizadas las ideas, pues si el emisor no tiene claro lo que quiere transmitir su mensaje tampoco será claro.

2. Sencillez.

Se deben utilizar palabras de uso normal y de fácil comprensión para las personas que deben leer el escrito, pero evitando caer en la vulgaridad y en la incorrección.

No deben utilizarse por escrito expresiones extranjeras. Su uso puede reflejar una falta de dominio del propio idioma.

No se deben utilizar frases agresivas, aunque se esté reclamando un derecho.

En las comunicaciones comerciales u oficiales, tampoco deben utilizarse las ironía, la burla, etc., ya que deben ser lo más objetivas posibles.

3. Brevedad.

Evitar repeticiones inútiles. Si se quiere resaltar la importancia de algún punto, no es necesario repetirlo, se puede resaltar con letras de mayor tamaño, distinto tipo de letra, subrayado, etc.

Si se tratan varios temas, se deben separar en párrafos diferentes. No abusar de los ejemplos.

4. Veracidad.

Sólo se debe poner por escrito aquello de lo que se está seguro y es objetivamente cierto, salvo que estemos dando nuestra opinión personal.

5. Corrección gramatical.

No cometer faltas de ortografía, concordancia género-número, signos de puntuación, conjugación de los verbos, acentuación, etc.

6. Buena presentación.

Evitar manchas, tachaduras, dejar márgenes adecuados, utilizar sangrados, a ordenador si es posible, salvo que se indique lo contrario. A veces se pide un documento escrito a mano; en estos casos escribir con letra clara y legible.

II.9. LA OBJETIVIDAD Y LA SUBJETIVIDAD: DIFERENTES PERCEPCIONES DE LA REALIDAD.

Al transmitir una información, lo ideal es que se hiciera tal y como sucedió el hecho que contamos o escribimos, sin mezclar en la información nuestros sentimientos, nuestra opinión personal ni nuestro punto de vista de lo que ha sucedido. En resumen, debemos tratar de ser *objetivos*, imparciales y justos.

Sin embargo, esto rara vez se consigue, pues en el proceso de comunicación se están seleccionando unos hechos entre los muchos posibles y unos fragmentos de esos hechos entre otros muchos posibles. La selección supone una toma de partido, una valoración de lo que transmitimos, que lleva inherente nuestra ideología; nuestra forma de ver lo que contamos. Se hace de forma inconsciente, y se refleja tanto en lo que se dice como en lo que no se dice, en las palabras que utilizamos, en el tono que se emplea (seriedad, ironía, broma, tristeza, cólera, etc.).

Si somos nosotros los que recibimos la información, debemos ser conscientes de lo anterior, y tener en cuenta de quién parte la información y con qué objetivo, e intentar sacar nuestra propia opinión de las múltiples informaciones que nos llegan. Esto es especialmente importante en relación con los medios de comunicación de masas (prensa, TV, radio, etc.).

II.10. COMUNICACIÓN ESCRITA EN EL SENO DE LA EMPRESA.

Los medios más utilizados para transmitir información a un destinatario colectivo son:

II.10. 1. Manuales para empleados.

Con ellos se trata de proporcionar a los empleados, fundamentalmente a los nuevos, informaciones básicas sobre la empresa: principalmente las normas de organización y funcionamiento, el organigrama, las normas de disciplina, los servicios que ofrece la empresa a sus empleados, las normas de seguridad, etc. (ej. SADIEL, McDonald's).

II.10. 2. Manuales técnicos.

Son libros, más o menos extensos, según la especificidad del tema, en los que se detalla el funcionamiento de máquinas, procedimientos de fabricación o actuación, etc.

Pueden estar elaborados por el fabricante o editados por la propia empresa. Pueden entregarse al empleado como referencia o constituir la documentación de un curso de formación.

II.10. 3. Periódicos de empresa.

Suelen contener informaciones de la empresa: resultados económicos, éxitos obtenidos, nuevos productos o servicios que ofrece, nuevas instalaciones con que cuenta, proyectos de futuro, acontecimientos deportivos o sociales, premios de trabajadores, nombramientos de empleados, etc. (ej. la revista que edita TUSAM, que se puede encontrar gratuitamente en los autobuses urbanos de Sevilla).

II.10. 4. Tablones de anuncios.

Es un medio para hacer que los mensajes lleguen rápidamente a un grupo de personas.

Se suelen utilizar para exponer informaciones sindicales, reglas de seguridad, horarios, actividades, comunicados de prensa y en general, temas que pueden interesar a los empleados. No es conveniente utilizarlos para órdenes o instrucciones de obligado cumplimiento.

Tienen el inconveniente de que su presencia continua puede crear hábito y no suscitar su lectura. Para evitar que pasen inadvertidos es conveniente:

- Situarlos en lugares estratégicos: junto a las taquillas, vestuarios, etc.
- Dividirlos por zonas según los temas de información.
- Señalar con rotuladores intensos y gruesos, subrayados o símbolos llamativos, las novedades o temas de información.
- Retirar la información pasada de fecha.

II.10. 5. Carteles.

Se suelen utilizar para recordar normas de seguridad y salud, motivación en el trabajo, aspectos técnicos difíciles de recordar pero de uso frecuente (tablas, cifras, piezas, etc.). Su diseño debe llamar la atención e impactar.

II.10. 6. Buzones de sugerencias.

Aunque en teoría es un medio de comunicación ascendente muy sencillo, puede sufrir disfunciones por la:

- Desconfianza de los trabajadores, ante la idea de que no se tomarán en cuenta sus opiniones. Hay que vencerla con hechos y recompensas adecuadas.
- Incapacidad de la mayoría de los trabajadores para hacer sugerencias, sobre todo por el esfuerzo que exige redactarlas adecuadamente.
- Desconfianza de mandos intermedios, que pueden verlo como una forma de que los obreros tratan directamente con lo jefes, saltando el escalón que les corresponde.

No obstante, puede ser muy positivo como instrumento de motivación para los trabajadores. Este es el precisamente es sistema instaurado en FASA RENAULT: los trabajadores proponen mejoras en sus puestos de trabajo; aquélla que es aceptada por la dirección se pone en práctica y se premia económicamente al trabajador que la propuso.

II.10. 7. Notas interiores.

Pueden ser de distinto tipo: avisos, órdenes, etc. Es el documento más sencillo de asignación de tareas o de comunicación que se utiliza en cualquier organización.

Debe indicarse claramente: quién lo envía (persona o cargo y departamento), a quién se destina (persona o cargo y departamento) y cuál es el asunto. Es importante firmarlo e indicar la fecha y hora de emisión y entrega.

Se puede entregar con copia, en cuyo caso el receptor ha de firmar el recibí para que quede constancia de que se ha recibido la comunicación.

II.10. 8. Circulares (comunicado general).

Si el asunto es de mucha importancia y deben recibirla muchas personas, se utilizan las circulares.

Suelen tratar asuntos relativos a normas de trabajo, modos de actuación, aspectos de funcionamiento de la organización, criterios técnicos y de procedimiento, etc.

Normalmente se utiliza papel DIN A4 con membrete de la empresa.

En el impreso deben constar la fecha y la referencia o número de orden de esa circular.

En lugar de imprimir de quién y a quién va dirigido, se suele señalar el emisor mediante la firma y cargo que ostenta tras el texto y a los receptores mediante una fórmula como: “*Se recuerda a todos los empleados...*”.

II.10. 9. Cartas personales.

En las comunicaciones internas de las empresas a veces se utilizan cartas personales para dar formalismo a las relaciones de la Dirección con los empleados. Se utilizan para agradecimientos, felicitaciones, pésames, avisos, instrucciones particulares, advertencias, sanciones, etc. (carta de despido).

Cuando por el asunto (aviso, despido, etc.) interesa que quede constancia de la recepción de la carta, se entrega en mano al receptor y éste debe firmar el recibí en una copia.

También se utilizan en relaciones ascendentes, para formalizar quejas, solicitudes, dimisiones, etc. (carta de preaviso para dejar el trabajo).

II.11. DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.

Es conveniente tener en cuenta una serie de consejos cuando nos dirigimos a la Administración Pública.

En primer lugar los plazos. Se suelen contar por días naturales (entran en el cómputo todos los días de la semana) o hábiles (se excluyen los domingos y festivos).

Una vez cumplimentado, es conveniente realizar una copia del documento antes de ser entregado en el organismo al que se dirige y que lo sellen en el registro correspondiente. Esta copia sellada sirve de justificante.

El lugar de entrega será el del servicio competente para resolver nuestra petición, pero si no tenemos posibilidades de entregarlo allí, podemos utilizar otras vías. En primer lugar, en sobre abierto. Hay que ir a Correos para que nos sellen el documento con la fecha de entrega, para que conste que se ha hecho dentro del plazo; de esta forma no perderemos nuestros derechos. Una última posibilidad es entregarlo en cualquier organismo público (Ayuntamiento, Policía, Guardia Civil, etc.), solicitando que nos sellen el documento para que conste la fecha de entrega y que lo remitan al órgano competente.

Una vez cumplimentados, firmados y sellados, adquieren la consideración de documento público y alcanzan fuerza de prueba de los hechos que en ellos se reseñan.

II.11. 1. Impresos.

Un impreso o formulario es un papel con algunas partes ya cumplimentadas y con otras en blanco para ser rellenadas con los datos específicos de cada operación comercial o administrativa.

Todos los impresos, cualquiera que sea su finalidad, han de reunir una serie de requisitos:

- Deben estar homogeneizados en cuanto a tamaño y contenido.
- Deben facilitar la recogida de datos y simplificar al máximo su cumplimentación.
- Debe cuidarse su presentación y su estética, sobre todo si salen de la empresa, puesto que sirven de medio de comunicación y relaciones públicas de la misma.
- Cuando se requieren varias copias es conveniente que cada una tenga un color diferente, para evitar errores en la entrega de las mismas. Por ejemplo, un albarán

debe tener varias copias de distintos colores: una para el transportista, otra para el almacén, otra para la empresa vendedora.

Cada empresa puede crear sus propios impresos para las operaciones que realice o bien adaptar los que existan en el mercado a sus necesidades.

Aunque el contenido de los impresos puede ser muy diferente según la finalidad que cumplan, generalmente tienen tres partes: encabezamiento, cuerpo y pie.

Los datos que figuran en el **encabezamiento** son:

- Definición del impreso. Es decir, qué clase de impreso es; por ejemplo: factura, albarán, nómina, etc.
- Número de referencia. Los impresos suelen ir numerados correlativamente para facilitar su registro y localización.
- Identificación del emisor y del receptor. Se entiende por emisor la empresa que crea el impreso y por receptor la persona a la que va destinado. Deben figurar en el impreso datos como el nombre, la dirección, el teléfono, el NIF, etc.
- Instrucciones para rellenar el impreso. Es conveniente que aparezcan al principio para que se puedan leer antes de comenzar a rellenar el papel, pero cuando son muy extensas suelen figurar en el reverso del mismo.

El **cuerpo** de cada impreso es absolutamente distinto, puesto que las características de las operaciones que en ellos se reflejan también pueden ser muy distintas.

El **pie** es la parte inferior de los impresos. En ella suelen figurar los siguientes datos:

- Fecha de cumplimentación del impreso (también puede ir en el encabezamiento).
- Firma y sello del emisor y, en su caso, del receptor.
- Espacio en blanco para las observaciones que pudieran ser oportunas.

II.11. 2. Instancias.

Una instancia es un documento en el que se formula una petición a una entidad o a una persona que, por su cargo, tiene la facultad de conceder o denegar lo que se le solicita.

Se escribe en formato DIN A4. Se debe dejar un margen izquierdo de 1/3 de la anchura del papel y el margen superior debe estar entre los 8 y los 5 cms. Se debe escribir a doble espacio. Su estructura es la siguiente:

Encabezamiento. Datos personales del firmante: nombre, apellidos, profesión, domicilio, DNI y cualquier otro dato que sea pertinente para aclarar las circunstancias del solicitante.

Cuerpo o exposición. Comienza con la palabra “EXPONE” en mayúsculas y seguida de dos puntos.

Contiene la explicación detallada de los motivos de la petición que da origen a la instancia. Se aportan datos, antecedentes, argumentos, etc. Cuando los argumentos son varios se escriben en párrafos diferentes. Todos ellos se comienzan por la palabra “*Que*”.

El cuerpo finaliza con la expresión adecuada para enlazar con la petición: “*por ello*”, “*por lo cual*”, o alguna parecida.

Petición o solicitud. Comienza con la palabra “SOLICITA”, escrita en mayúsculas y seguida de dos puntos.

La solicitud debe ser consecuencia lógica de los argumentos expuestos. Se expresará de forma respetuosa y concisa y sin que puedan quedar dudas de lo que se pide.

Final. Consta de la fecha en letra, precedida de la localidad en la que se hace la solicitud y firma.

Pie. En la parte inferior del papel se expresa en mayúsculas el cargo y la residencia de la persona a la que se dirige la instancia.

II.12. EL DIÁLOGO ORGANIZADO Y EL DEBATE. LAS CRÍTICAS: EL RESPETO A LAS OPINIONES AJENAS.

Son conversaciones entre dos o más personas con la intención de profundizar en algún tema.

En un **diálogo organizado** la intención es reflexionar, profundizar, contrastar pareceres, etc., pero sin llegar a ninguna conclusión, mientras que en el **debate** se trata de llegar a conclusiones y encontrar soluciones que resuelvan diferencias de opinión.

El debate es algo más formal. Para un auténtico debate se requiere:

- Un orden del día.
- Un ponente, encargado de informar sobre el motivo del debate y que plantea una o varias alternativas.
- Un presidente, autorizado para finalizar o alargar la reunión.
- Un moderador, que además de dirigir el debate, resuma las conclusiones. Puede ser el presidente.
- Un secretario, que toma nota de lo dicho y elabora el acta.

Un debate no siempre concluye con unanimidad. Puede ocurrir que se haga por mayoría o por decisión del presidente, que desempata. Cada organización se dota de sus normas para los debates.

Tanto en el debate como en el diálogo organizado, es conveniente que los interlocutores conozcan con profundidad el tema que tratan, lo preparen con antelación e intervengan sin monopolizar la conversación.

Una persona debe hacer de moderadora para conceder los turnos de palabra, evitar que nadie se desvíe del tema, limitar las intervenciones, no permitir los enfrentamientos. Debe mantenerse imparcial.

En el proceso de comunicación es normal hacer y recibir críticas. Pero una crítica, para que sirva de algo, debe ser:

- Breve y precisa. Decir exactamente lo que está mal.
- Constructiva, no negativa: proponer cómo solucionarlo.
- Centrarse en el comportamiento y en sus efectos, no en la persona.
- Criticar sólo lo que se puede modificar. No sirve de nada criticar algo que no se puede cambiar.
- Procurar colocar la crítica entre felicitaciones, para no dañar la autoestima y para demostrar a la otra persona que también percibimos lo positivo.

II.13. DIFICULTADES Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.

Pueden existir muchos obstáculos o barreras a la comunicación oral, que dificultan el diálogo, el entendimiento y bloquean la comunicación.

II.13. 1. Barreras provocadas por el emisor.

- Utilización incorrecta del lenguaje: términos vagos, expresiones incorrectas... que no dejan claro lo que se quiere decir.
- Agresividad para expresar las órdenes, las opiniones; hablar como si siempre se tuviera razón; tono de superioridad o estilo de mando autoritario; expresiones tajantes; cortes de conversación.
- Utilización del sarcasmo o la ironía. Suele poner a la defensiva al oyente.
- Preguntas reproche, que no se hacen para obtener información, sino para comunicar indirectamente algo que no nos gusta.

Para evitar estos problemas, el receptor debería preparar la comunicación, hablar con claridad, repetir si es necesario, controlar el ritmo, el lenguaje, la pronunciación, los gestos; tener en cuenta quiénes son los destinatarios, cuántos son, su actitud y sus conocimientos previos.

II.13. 2. Barreras provocadas por el receptor.

- Falta de atención.
- El receptor que sólo oye pensando en argumentar contra quien habla, más preocupado en preparar su defensa que en escuchar.
- Percepción selectiva: se dice muchas veces que oímos lo que queremos. Al mismo tiempo, hacemos oídos sordos a lo que no nos gusta.
- Los prejuicios: ideas preconcebidas sobre una persona o sobre las personas pertenecientes a un grupo social, etnia o sexo.
- Aferrarnos a nuestras propias ideas, sin estar dispuesto a cambiar de opinión.

En general, tanto el receptor como el emisor deben ser más objetivos. Respetar las opiniones ajenas, sus necesidades y sus sentimientos. Tener una actitud asertiva, expresar y defender de un modo claro lo que queremos, respetando lo de los demás. Reconocer que en una crítica u objeción puede suceder que el otro tenga razón. En definitiva, ser flexible y estar abierto a cambiar de opinión y a la posibilidad de negociación.

II.13. 3. Obstáculos derivados del código.

- El mensaje se transmite en un código desconocido por el receptor (idioma, terminología técnica, símbolos, etc.).
- Es una mala traducción de un idioma extranjero (ej. algunos libros de instrucciones de máquinas).
- Discursos demasiado extensos que hacen que el receptor se aburra y pierda el hilo.

II.13. 4. Barreras en el canal.

- Ruido ambiental.
- Mala megafonía.
- Interferencias en las comunicaciones (teléfono, carta, vía satélite, *chat* de internet, etc.).

- Obstáculos producidos porque hay muchos emisores intermedios. El mensaje se va transmitiendo de una persona a otra, y se van perdiendo los detalles, por olvidos, fallos en la recepción, etc.

II.13. 5. Obstáculos organizacionales.

Se producen por una mala organización de la empresa.

- Varios mandos dan instrucciones contradictorias.
- Si llegan demasiadas órdenes es imposible assimilarlas, ni valorar su importancia y el orden en que hay que ir las atendiendo.
- Las instrucciones o las órdenes tienen que recorrer un camino muy largo desde el emisor al receptor, y pueden llegar mal o tarde.

Sería conveniente evitar la sobrecarga de mensajes, y dejar muy claro lo que se pide, indicando si es urgente. Los mandos deben coordinarse para que sus órdenes no entren en conflicto, y establecer un sistema para que la información llegue cuanto antes y esté actualizada.