

La comunicación en la empresa ()*

JESÚS MARTÍN FELIPE

Profesor Mercantil.
Vocal del Ilustre Colegio Oficial
de Titulados Mercantiles y Empresariales.

El 80% de las empresas reconocen que pueden mejorar la comunicación.

El coste asociado a la falta de comunicación, hasta ahora, no ha podido ser cuantificado, pero se puede estimar que es muy elevado.

La falta de comunicación redonda en pérdidas de oportunidades o en duplicidad de gastos o en gastos innecesarios. La comunicación de la empresa se puede clasificar por el público objetivo del mensaje en interna o externa.

La comunicación externa se dirige normalmente al cliente o comunicación comercial, por ejemplo: campañas de prensa, visitas de los agentes comerciales, congresos, etcétera.

También existe comunicación externa no comercial, como por ejemplo, cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil, declaración del Impuesto de Sociedades, etcétera.

La comunicación externa incluye también reuniones de negociación con terceros: clientes, proveedores, autoridades, sindicatos, etcétera.

La comunicación interna se puede clasificar en función del número de personas que intervienen:

- A) Comunicación interpersonal.
- B) Comunicación grupal.

(*) Conferencia pronunciada el 27 de febrero de 1992 en la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, dentro del Ciclo de Conferencias y Seminarios del curso 1991/1992.

La comunicación interpersonal será el motivo de mayor desarrollo, por ser la base de toda comunicación. La comunicación grupal es una variante de la comunicación interpersonal. En la comunicación interpersonal hay cinco elementos.

1. Emisor.
2. Mensaje.
3. Perceptor.
4. Interferencias.
5. «Feed-Back».

El emisor es la persona que en ese momento está comunicando activamente, es decir, está emitiendo el mensaje. El mensaje es el objeto de la comunicación. El mensaje puede ser oral, escrito, audio, audiovisual y no verbal o visual.

Por mensaje oral se entiende por el que una persona emite verbalmente ante un interlocutor.

El mensaje escrito no necesita de la presencia del emisor, luego puede ser remoto.

El mensaje audio se entiende que tampoco necesita de la presencia del emisor, puede tratarse de una cinta magnetofónica grabada por el emisor y que se reproduce posteriormente por el receptor.

El mensaje audiovisual también puede ser remoto, por ejemplo, una cinta de video. La comunicación no verbal o visual, es la que realiza el emisor, consciente o inconscientemente, y es captada visualmente por el receptor. también se conoce por el lenguaje del cuerpo. La comunicación no verbal es tan importante como la verbal y algunas veces puede ser contradictoria.

Una parte importante de la comunicación no verbal es el sentimiento, es decir, el mensaje subjetivo.

Las interferencias son las distorsiones del mensaje. Las interferences las puede originar:

- A) El emisor, cuando el mensaje verbal y no verbal no coinciden o cuando no existe claridad de emisión, es decir, el mensaje emitido es confuso.
- B) El receptor, cuando activa las barreras, para que la comunicación no sea fluida, o cuando sesga subjetivamente el mensaje.

Ejemplos de interferencias son las barreras generacionales de la comunicación o la barrera de comunicación que pueda existir entre un contribuyente y un inspector de hacienda, una de las mayores barreras de la comunicación es la falta de contacto visual, es decir, que el receptor y el emisor no se puedan mirar a los ojos, o no quieran mirarse.

Otra barrera de comunicación es el «status» o «role» que una persona desempeñe o quiera utilizar en la comunicación interpersonal.

Ejemplos de estas barreras son:

1. La relación jefe-subordinado.
2. La relación profesor-alumno.
3. La relación comprador-vendedor.

Incluso el «territorio» se considera una barrera en la comunicación que algunas veces se hace patente. Por ejemplo: La visita del vendedor al comprador en el despacho de éste. El comprador, incluso puede usar su secretaria y su mesa de despacho como unas barreras adicionales.

Otras veces las «barreras» se quieren suprimir como en las Conferencias Internacionales sobre la Paz donde la mesa es redonda, para que no haya presidencia ostensible.

El «Feed Back» es un acuse de recibo por parte del receptor y dirigido al emisor.

Un ejemplo de «Feed-Back» o mensaje de retorno es el aplauso del público a un artista.

Otro ejemplo de «Feed-Back» es la opinión de un cliente reflejada en una encuesta o cuestionario o en una hoja de reclamaciones.

La comunicación interpersonal es la base de la comunicación en la empresa. Las fases de una buena comunicación interpersonal, son:

1. Percepción.
2. Empatía.
3. Escucha Activa.
4. Entrevista de relación.

La percepción del ser humano se puede practicar con los cinco sentidos y además con el sentimiento.

Por lo tanto, percibir es escuchar (no oír). Percibir es mirar (no ver). Percibir es oler, tocar, saborear. La percepción, es una fase de la comunicación, cuyo propósito es la recogida de datos. Los datos. Los datos serán objetivos (entorno físico) y subjetivos (entorno emocional).

La empatía es una fase imprescindible para una buena comunicación.

Se podría decir que sin empatía no hay comunicación.

Empatía es ponerse en el lugar de la otra persona, tratando de entenderle y comprenderle y haciéndoselo saber, con frases tan directas como: «entiendo que estás muy preocupado con este tema que estamos comentando...».

La escucha activa incluye practicar el «Feed-Back» para confirmar que el mensaje se está entendiendo y comprendiendo y que es nuestro deseo eliminar toda «barrera» en la comunicación.

Hay varios tipos de entrevista personal:

- A) De colaboración para evaluar y desarrollar las relaciones profesionales con una persona.
- B) De colaboración para negociar a medio y largo plazo.

La entrevista de colaboración o de ayuda implica practicar la empatía y otra técnica conocida como asertividad.

Asertividad es dar a conocer nuestra opinión a la otra persona sin que dejemos de practicar la empatía. La asertividad pone de manifiesto nuestro criterio, con autoestima pero sin agresividad.

Un ejemplo de mensaje asertivo podría ser: «estoy comprendiendo tu planteamiento y entiendo lo frustrado que te sientes, sin embargo, mi opinión es...».

Alternativa de «sin embargo» es «no obstante». No debería utilizarse «pero» porque aparentemente incluye un mensaje de «barrera», es decir, no es un «Feed Back» positivo.

La entrevista de ayuda y colaboración se practica utilizando ejemplos concretos de comportamiento, con el fin de eliminar, lo más posible, conceptos subjetivos, posiblemente no compartidos por la otra persona.

La negociación, que es una forma de comunicación interpersonal, tiene dos extremos:

- A) Ganar-perder. Esta alternativa es la que se practica ante un juicio o demanda, donde la relación entre las partes no tendrá carácter de continuidad. No es la fórmula más aconsejada pero algunas veces se practica.
- B) Ganar-ganar. Esta alternativa es la que se utiliza habitualmente en la empresa. Implica carácter de continuidad y de colaboración a medio y largo plazo.

Esta técnica de negociación lleva consigo que ambas partes ganen, una más y otra menos, pero ambas salen ganando en la negociación. También, ambas partes, salen con la sensación de que han perdido algo o que no han ganado todo lo que querían.

De esta alternativa se desprende que: *Negociar es ceder*.

Sin ceder no hay negociación, hay imposición o contratos de adhesión. Es muy importante en las entrevistas personales de negociación separar los intereses de los sentimientos. Hay que trabajar y negociar en torno a los intereses de ambas partes y ser lo suficientemente imaginativo y creativo para encontrar una fórmula que satisfaga a ambas partes.

Conviene también conocer los propios límites, hasta los que se puede negociar, e intuir o deducir los límites de la otra parte.

La percepción de la comunicación no verbal, en una negociación, es muy importante a la hora de identificar el «Feed-Back» de la otra parte a propuesta nuestras.

Otro aspecto importante de la comunicación en la empresa es el tipo de relación interpersonal. Utilizando terminología del análisis transaccional una persona puede establecer relación con otra persona siguiendo el binomio adulto-adulto.

Este es el tipo de relación que busca la empresa, donde puede haber sinergia, es decir que el resultado de dicha relación enriquezca a ambas partes y por lo tanto el resultado final para la empresa sea superior al que se hubiese obtenido sin esta relación ($1 + 1 > 2$).

Hay veces que una persona dominante («Padre») se relaciona con una persona no madura («Hijo») y se produce una relación simbiótica, es decir, que la relación empobrece el resultado final ($1 + 1 < 2$).

En la empresa se desea la participación de todas las personas. Todas pueden contribuir a mejorar el proceso empresarial, en definitiva, el resultado final.

La relación «adulto»-«adulto» es la que se debe fomentar.

Todos los programas de formación y desarrollo deben estar dirigidos a incrementar el desarrollo personal, el conocimiento del negocio y las técnicas profesionales necesarias para desempeñar una función.

En fin, la comunicación en la empresa es un tema crítico y apasionante.

En estas notas no se ha incluido nada respecto a la comunicación externa comercial o publicitaria que podría ser objeto de otro coloquio.