

4. Redes de comunicación

Para que la E pueda funcionar adecuadamente y lograr sus objetivos es importante que haya buena comunicación entre todos sus miembros, por ello tiene que haber **REDES DE COMUNICACIÓN**, estructuras fijadas por la organización para transmitir sus mensajes que permitirán que fluya la comunicación de forma vertical, tanto ascendente como descendente, y de forma horizontal.

Las RC pueden definirse como la forma en que está diseñada la transmisión de la información entre los componentes de la E, los caminos diferentes que puede seguir el flujo de información entre sus miembros. No hay que confundir, por tanto, RC con **CANAL DE INFORMACIÓN** que es, como ya se ha dicho anteriormente, el medio por el que viajan las señales portadoras del mensaje (el aire, el cable de internet, una carta, el tablón de anuncios, ...).

En las E encontramos **RC formales y RC informales**, que se superponen y complementan. De su elección depende en mayor o menor grado el que el mensaje llegue en el momento oportuno y a la persona adecuada. Por ejemplo, no es lo mismo recibir una orden directamente del jefe que del mando intermedio o de un compañero. En el primer caso hay un contacto personal con posibilidad de retroalimentación. En el segundo el mensaje puede llegar con interferencias y no es posible un feedback inmediato.

Redes de comunicación formales

Son las que establece la propia E de acuerdo con su estructura formal o jerárquica (representada en su organigrama) para hacer llegar la información necesaria, en el momento preciso y a la persona adecuada y que solo toman en consideración el puesto o cargo que ocupa el individuo y no ninguna característica personal.

Los flujos de comunicación formal han de ser regulares, estables y previsibles, tratando de evitar la sobrecarga o insuficiencia de información, que, en la mayoría de las ocasiones, dan lugar a problemas de distorsión y omisión, siendo fuente de rumores incontrolados.

Se pueden distinguir los siguientes tipos de RCF:

1. **Red en timón o estrella:** toda la comunicación se centraliza en una persona, solo ella se comunica con todos los demás miembros, por tanto, toda la información pasa a través de ella (en las empresas pequeñas, el dueño o encargado es el que dispone de la información y se la pasa al resto de los miembros: información = poder)
2. **Red en cadena:** cada persona se comunica únicamente con aquella que tiene más próxima en la estructura jerárquica. La comunicación es vertical, solo lleva una dirección, ascendente o descendente, y no horizontal, es decir, fluye hacia abajo (órdenes, instrucciones, ...) o hacia arriba (quejas, opiniones, ...) por toda la jerarquía no produciéndose saltos de nivel (en las grandes empresas el operario sólo suele conocer a su superior jerárquico, no establece ningún tipo de comunicación con la persona que está en la cúspide de la organización)

3. **Red en Y, también invertida:** se parece a la cadena de mando de un grupo, pero en este caso se amplían o se reducen los cargos en un nivel jerárquico determinado (empresa con dos oficinas, cada una con un Director, pero con un Departamento económico-financiero común, posibilidad de que se originen conflictos, o empresa con un Director General y un Director por cada área funcional)

Estas tres RC son **centralizadas** adecuadas para resolver problemas simples; una o dos personas aglutinan toda la información, todos los datos necesarios para la toma de decisiones. Su desventaja principal es que los miembros suelen estar insatisfechos y desmotivados por la falta de participación en la organización

4. **Red en círculo:** la comunicación solo se establece con las personas más próximas, un individuo se puede comunicar tanto de modo vertical como horizontal pero con los compañeros más próximos. Se parece a la RC en cadena, salvo que los extremos se juntan. No existe persona que centralice el flujo de comunicación, la información está a disposición de todos los miembros de la empresa
5. **Red completamente conectada o de vías múltiples:** todos los miembros del grupo se comunican entre sí regularmente, no existen jerarquías, todos son iguales y hablan con todos (despacho profesional)

Estas dos últimas RC son **descentralizadas**, los miembros pueden comunicarse con más de una persona, suelen ser más lentas porque la información se transmite indistintamente entre todos los miembros (riesgo de duplicación del mensaje), por eso no son demasiado operativas para organizaciones grandes pero sí aconsejables para afrontar la resolución de problemas complejos dado que favorecen la generación de ideas y pluralidad de puntos de vista. Los miembros se sienten más satisfechos pues pueden participar en la consecución de los objetivos empresariales.

Los miembros de la E no utilizan un determinado tipo de red, hacen uso de varias para que la comunicación sea eficaz.

Redes de comunicación informales

Surgen de forma espontánea, al margen de organigramas o de la estructura formal de la E, tienen su origen en las relaciones de amistad entre sus miembros, creando, de esta manera, flujos de comunicación alternativos, que ayudan a mejorar en muchas ocasiones la C.

Generalmente su efecto es positivo, sirven para sustituir redes formales ineficaces o inexistentes, expresar sentimientos que no pueden circular por la red formal, agilizar la C, ya que se desarrolla con mayor fluidez y rapidez. Sin embargo, dado su carácter oral, si se utilizan de forma inadecuada pueden favorecer la aparición de distorsiones en la C como rumores, chismes, cotilleos, ... que perjudican el clima laboral.

Las RCI suelen aparecer por desconocimiento, por parte de los empleados, de los canales formales, porque se obtiene una pronta respuesta si se saltan los canales

oficiales, o también porque existan obstáculos interpersonales que impidan al trabajador utilizar el canal formal de dependencia (roces con los compañeros).

Las RC más utilizadas son la red en cadena (una persona se lo dice a otra y así sucesivamente), red en timón o estrella (una persona se encarga de decírselo a todas – rumor-) o red totalmente conectada (unas personas se lo dicen a otras sin orden ni concierto).

Pretender que toda la comunicación en una empresa sea informal provocaría caos, desconcierto, ineficacia e ineficiencia, pero intentar que la C solo se realice siguiendo los cauces formales llevaría a la burocratización y deshumanización. Por tanto, ambas se complementan y son necesarias en una empresa.

5. Tipos de comunicación

Dentro de la **comunicación interna**, que es la que se establece entre los trabajadores en la empresa, pueden distinguirse diversos tipos en atención a varios criterios:

- Según la **dirección** que recorre la información: **C vertical, ascendente** y, y **C horizontal**
- Según la **naturaleza de la información**: **C formal** y **C informal**
- Según el **canal de comunicación**: **C no verbal** y **C verbal, oral** y

5.1 Comunicación según la dirección que recorre la información

Comunicación vertical: ascendente y descendente

*** Ascendente (concepto, canalización, técnicas de mejora, problemas)**

Es la que tiene su origen en los empleados y se dirige a los directivos. Las empresas cada vez son más conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para los mandos, porque gracias a ella conocen los problemas, opiniones, sugerencias, o quejas de sus empleados y éstos se sienten más motivados e integrados, repercutiendo todo ello en el clima laboral. Sin embargo, pese a ello, suele ser la menos usual en la organización.

La C descendente suele canalizarse a través de encuestas, buzones de, entrevistas, reuniones, ...

Para mejorar los niveles de C ascendente en el seno de la empresa deberá promoverse:

1) la escucha por parte de los, pues, aparte de estar informados de las necesidades de la plantilla y de obtener información, de primera mano, necesaria para una buena toma de decisiones, es manifestación de buenos modales e impulsa a los otros a hacer lo mismo: “hay que predicar con el ejemplo”

2) la celebración de reuniones, donde se expongan los aspectos positivos como negativos del trabajo

- 3) una política de que implique la libertad de expresión con los ejecutivos, aunque resulta difícil por las barreras psicológicas y el temor a represalias
- 4) la participación en los grupos sociales a través de acontecimientos recreativos informales tipo comidas o cenas de empresa

Entre los que puede presentar este tipo de comunicación están los posibles retrasos, por ser una comunicación más lenta; la filtración de información que supone la supresión parcial de la misma; los enfrentamientos si se produce algún salto de nivel jerárquico.

*** Descendente (concepto, canalización, técnicas de mejora, problemas)**

Es la que parte de los directivos y va hacia los subordinados. Es más frecuente y está mejor estudiada en la mayoría de las empresas. Se utiliza fundamentalmente para informar, coordinar y al trabajador en su quehacer diario en la empresa.

La C descendente se produce a través de:

- 1) órdenes, instrucciones e informaciones referentes al trabajo
- 2) retroalimentación o respuesta a mensajes de subordinados acerca del desempeño del trabajo
- 3) noticias, que deberán ser transmitidas a tiempo
- 4), que supone la percepción, por parte del trabajador, de que se le estima, motivo por el cual incide en su satisfacción y desempeño

Los gerentes deben tener una actitud positiva ante la comunicación, sentimiento que deben contagiar a los empleados. Por ello es importante ser sensible a sus necesidades, procurar obtener de ellos información constante y planear y preparar a conciencia la comunicación con ellos.

La comunicación descendente se enfrenta a problemas como la sobrecarga de información que puede abrumar a los empleados y dificultar su asimilación: “lo importante es la calidad no la” y el rechazo del mensaje por parte del receptor por falta de legitimidad o poder del emisor.

Comunicación horizontal o cruzada (concepto, tipos)

Es la transmisión de información entre personas que están al mismo nivel jerárquico o a cuando no existe dependencia directa y se encuentran en diferentes departamentos. La C horizontal es la más directa y sincera porque nos comunicamos mejor entre iguales, además surge espontáneamente.

Algunos autores (Porter y Roberts) distinguen entre tres subtipos en atención a los miembros que intervienen:

- . entre compañeros de un mismo grupo de trabajo, posibilitando la coordinación y la solución de problemas, al tiempo que enriquece las relaciones personales incrementando la satisfacción de los miembros
- . entre miembros de diversos departamentos, eficaz también para transmitir información, coordinar actividades, resolver problemas y solucionar conflictos
- . interacción entre línea y (unidades de asistencia), en los que los mensajes pueden plantear dificultades en la comunicación

5.2 Comunicación según la naturaleza de la información

Hablamos de ella a propósito de las redes de comunicación formales e informales.

Las personas que integran la empresa, independientemente del cargo que ocupen, pueden transmitir mensajes de manera formal e informal.

Comunicación formal (concepto, canalización, ventajas/inconvenientes)

Es la que se establece en una empresa de forma estructurada, teniendo en cuenta la establecida en lugar de la personalidad de los individuos. Transmite mensajes reconocidos, en forma explícita, como oficiales por la organización.

Puede utilizar tanto medios orales como escritos: juntas de personal, *memorándum*. La disponibilidad de medios electrónicos por las empresas ha incrementado notablemente las oportunidades de C formal, muy útiles para difundir información, de forma regular, a gran cantidad de empleados.

Comunicación informal (concepto, canalización, ventajas/inconvenientes)

Surge entorno a las relaciones sociales de los miembros, de forma espontánea, siempre que un empleado siente la necesidad de comunicarse con otro (hora del café, cursos de formación, cena de empresa, partida de póker, campeonato de fútbol, ...), supera los niveles jerárquicos y por lo general suele resultar más rápida y satisfactoria para los que la emplean, contribuyendo a la formación de grupos con ideas, valores o actitudes similares. Supone una magnífica fuente de información sobre las actitudes de los empleados y una válvula que da salida a sus emociones.

La C informal presenta pues una serie de ventajas sobre la formal, sin embargo, por su carácter, puede provocar distorsiones en el mensaje original, rumores provocados por la circulación de la información sin el control de las fuentes oficiales, lo que supone un gran inconveniente.

Conclusión: pretender que toda la comunicación en la empresa sea informal provocaría un gran caos, pero intentar que sólo se lleve a cabo por los cauces formales conduciría a la burocratización y deshumanización de la organización. Ambas son necesarias, por ello deben complementarse para lograr las metas previstas.

5.3 Comunicación según el canal de comunicación

Comunicación no verbal (concepto, formas)

Es aquella que no emplea signos lingüísticos para transmitir el mensaje, y normalmente facilita información sobre la personalidad o el social del comunicante. Es superimportante: “una imagen vale más que mil palabras”.

Para facilitar la comunicación laboral es necesario tener en cuenta las consecuencias de las conductas no verbales (por ejemplo es negativo no mirar a la cara

cuando un superior esté hablando). Para que la C sea más eficaz el lenguaje oral debe relacionarse con la comunicación no verbal, tratando de mantener una coherencia entre ambos (así, no podremos decir al encargado que mañana vamos a llegar tarde, mostrando una amplia sonrisa, cuando el retraso se debe a la asistencia a un funeral).

Según Díez de Castro y Redondo existen cuatro formas de C no verbal:

1) **personalización**, que consiste en modular la emisión del lenguaje; la entonación de la voz puede dar un sentido muy distinto a las mismas palabras.

2) **el lenguaje corporal**: amplía gamas de movimientos físicos inconscientes que puede reforzar la C o perjudicarla, siendo bastante difícil su control. Cuando se conversa, se envían señales a través del lenguaje corporal. Los movimientos (expresiones faciales como miradas, sonrisas, gestos, tics, sonrisa, ...; posición de manos, cabeza, piernas; espacio personal, ...) pueden reforzar o dar un sentido determinado al mensaje que se quiere transmitir.

Frecuentemente antes de una presentación o entrevista nos ponemos nerviosos. Es aconsejable utilizar el lenguaje corporal para no dar muestras de nuestro nerviosismo; se aconseja hacer un esfuerzo consciente por sonreír y relajar los brazos; mirar directamente a los ojos mientras hablamos o escuchamos, sin intimidar, intentando mantener una actitud receptiva; mantener una postura erguida y cómoda; y, no jugar con las manos.

3) **los objetos** presentes en una situación comunicativa también proporcionan información, por ejemplo la y ropa del emisor nos ofrece mucha información acerca de la pertenencia a un grupo concreto, status socioeconómico, posición jerárquica o función dentro de la empresa. Las primeras impresiones son muy importantes; los primeros cinco segundos son fundamentales en cualquier encuentro. Por ello hay que ser especialmente cuidadoso con la vestimenta, el aspecto personal, la higiene, la postura, ...

4) **la distancia física**: situarse más o menos lejos del interlocutor es importante. Mantener una distancia entre las personas es una parte del lenguaje corporal; esta distancia cambia según la situación y cada relación personal (no es la misma la distancia corporal entre los asistentes a una reunión social que a una reunión de trabajo con extraños).

La **PROXÉMICA** estudia el uso personal y social del espacio en el contexto comunicativo y distingue entre: **D íntima** (15-50 cm, entendida por cada individuo como algo propio, sólo se permite la entrada a personas muy cercanas); **D personal** (50 cm-1m, es la que separa a las personas que no tienen lazos entre sí, como compañeros de trabajo o de clase); **D social** (1m-2,5m, marca el límite a partir del cual la presencia de una persona no afecta a otra, como la de extraños); **D pública** (más de 2,5 m, referida a todo lo que está fuera del ámbito del individuo).

Al hilo de este tipo de comunicación, hay que aludir también a las **imágenes**, como clarificadoras de la C verbal. La tecnología ha propiciado que los medios audiovisuales sean utilizados cada vez más en la comunicación empresarial debido a su sencillez, rapidez y coste. Es muy aconsejable apoyar la comunicación verbal oral repartiendo notas y material visual entre el público, es decir, apoyar cualquier exposición con materiales que capten y mantengan la atención del receptor: fotografías, vídeos, documentos escritos, etc