

AAU

AMERICAN ANDRAGOGY
UNIVERSITY



INDICE GENERAL

PROLOGO

PRIMERA PARTE

LOS FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACION

INTRODUCCION

Capítulo 1:

El proceso básico de la comunicación

El acto de comunicación

El esquema básico del acto de comunicación

El emisor

El receptor

El estímulo y la motivación

El mensaje

El código

El sentido del mensaje

Las imágenes

Los lenguajes

La denotación y la connotación

El significante y el significado

El referente

El sentido del mensaje

El canal

El *feedback*

Los ruidos

La redundancia

- Comunicación unilateral, bilateral, multilateral
- Comunicación próxima y comunicación mediatizada
- Comunicación instantánea y comunicación diferida
- El valor informativo de un mensaje
 - Resumen
 - Ejercicios de autoevaluación

Capítulo 2:

Las actitudes, los roles sociales y la personalidad

- Las actitudes
 - La formación de las actitudes
 - La modificación de las actitudes
 - La estructuración de las actitudes
 - El equilibrio psicológico
 - Los objetos focales
 - La percepción del otro
- El rol social
 - Las posiciones sociales
 - Las prescripciones de rol
 - El estatus social
- La personalidad
 - El equilibrio psíquico
 - La adopción de rol
 - La percepción del sí
 - El rol social y la personalidad
 - La motivación para comunicar
 - Resumen
 - Ejercicios de autoevaluación

Capítulo 3:

La comunicación dinámica

- La comunicación interactiva
- El modelo completo de la comunicación interactiva
 - Querer comunicar
 - El canal
 - El lenguaje
 - Los referentes



- La escucha
 - El *feedback*, la gratificación y la adopción de rol
- Las actitudes de comunicación
 - La combinación de las actitudes
- Las aptitudes del comunicador
 - Saber escuchar
 - Saber interesarse por los demás
 - Saber ponerse en lugar de los demás
 - Saber valorizar al otro
 - Expresarse
 - ¿Para quién?
 - ¿Qué?
 - ¿Cómo?
 - ¿Cuándo?
 - ¿Dónde?
 - ¿Con qué consecuencias?
- Las funciones de la comunicación
 - El desarrollo personal
 - Integrar
 - Revelar
 - Valorizar
 - Influir
 - Curar
- Permitir la inserción y el funcionamiento del grupo
 - Permitir el cumplimiento de la tarea
 - Favorecer la cohesión del grupo
 - Valorizar el grupo
 - Generalizar y estabilizar las estructuras socioculturales
- Los principales géneros de comunicación
 - La información formal y la información informal
 - La información, la orden, la directiva y el comentario
 - El mito y la realidad
 - El género cognitivo y el género emotivo
 - El silencio
 - La propaganda
 - La enseñanza

- La discusión
- El testimonio
- El arte
 - Resumen
 - Ejercicios de autoevaluación

SEGUNDA PARTE:
LA COMUNICACION EN LA EMPRESA
INTRODUCCION

Capítulo 4:

El lugar de la comunicación en la empresa moderna

- El desafío de la comunicación en la empresa
 - La calidad total
- Los ámbitos de la comunicación en la empresa
 - Las relaciones con el cliente
 - La comunicación interpersonal cotidiana
 - Las relaciones humanas
 - Las relaciones sociales
 - Las relaciones con la prensa y las relaciones públicas
 - Las relaciones con los accionistas
 - La escucha de la competencia
 - Las relaciones con los proveedores
 - La comunicación de grupo
 - Resumen
 - Ejercicios de autoevaluación

Capítulo 5:

La organización comunicante

- Los grandes modelos de organización
 - El modelo clásico tradicional
 - El modelo burocrático de Max Weber
 - Los aportes de Frederick Taylor y Henri Fayol
 - El modelo de las relaciones humanas
 - Los experimentos de Hawthorne
 - El aporte de los experimentos de Hawthorne



- La escuela de los recursos humanos
 - El modelo japonés
 - La adaptación del modelo japonés
- Los modelos de la empresa del siglo XXI
 - La estructura simple
 - La estructura por funciones
 - La estructura por divisiones
 - La estructura matricial
 - La estructura en red
 - La estructura orgánica
 - La estructura horizontal
- El papel esencial de la comunicación
 - Los canales formales
 - El contenido de los mensajes formales
 - De abajo arriba
 - De arriba abajo
 - La calidad de la comunicación formal
 - De abajo arriba
 - De arriba abajo
 - La comunicación informal
 - La cultura de empresa y la cohesión
 - Resumen
 - Ejercicios de autoevaluación

Capítulo 6:

Optimizar la comunicación interna

- Las relaciones individuales
 - Una convicción: creer en la comunicación
 - Un aprendizaje: saber comunicar
 - Una voluntad: querer comunicar
 - El rol del *manager*
- La motivación
 - Integrar el individuo al grupo
 - Suscitar la adhesión a un proyecto
- Enriquecer
- La relación sindical

- La información operacional y los sistemas de información
- La información general
 - La información da referencias, informa y alimenta los referentes individuales
 - Dar referencias
 - Informar
 - Alimentar los referentes individuales
- Ni informar de más, ni de menos
- La información debe ser útil, interesante, creíble y coordinada
 - La información debe ser interesante y útil
 - La información debe ser creíble
 - La información debe ser coordinada
- ¿Hay que centralizar o descentralizar la difusión de la información?
- Los grupos de trabajo
 - Cómo coordinar un grupo de trabajo
 - Resumen
 - Ejercicios de autoevaluación

Capítulo 7:

Comunicar para vender

- La escucha del mercado
 - El estudio de mercado
 - El panel
 - La entrevista cualitativa individual
 - La encuesta cuantitativa
 - La encuesta de satisfacción
 - El ascenso organizado de la información
- El posicionamiento de la marca y de los productos
 - El posicionamiento de la marca
 - La identidad sensorial de la marca
 - La imagen y la realidad
 - La realidad objetiva de la marca
 - La identidad de marca
 - La imagen de la marca
 - El posicionamiento de los productos



La comunicación de la marca y de los productos

La publicidad

La creación publicitaria

El brief

Los tests

El plan de medios

La publicidad en los lugares de venta

La argumentación de venta

El marketing directo

El rol de las relaciones públicas

La venta

La post-venta

Resumen

Ejercicios de autoevaluación

Capítulo 8:

La comunicación estratégica institucional

Las relaciones con la prensa

Cómo funciona la prensa

Comprender la prensa

La búsqueda pasiva de la información

La búsqueda activa de la información

El papel de las agencias periodísticas

La jerarquización de la información

La desinformación

La deontología norteamericana

Cómo comunicar con la prensa

La relación con el periodista

La objetividad de la información

El comunicado de prensa

La conferencia de prensa

Los almuerzos y desayunos de prensa

Responder a las preguntas de un periodista

Las reuniones y las entrevistas

Expresarse en radio y televisión

Las fotos

- El deber de reserva
- Los recortes de prensa
- La comunicación de crisis
- La comunicación en situación de conflicto social
- La comunicación financiera
- Las relaciones públicas
- La gestión de la imagen
 - El management de los signos
 - La selección y la capacitación del personal
 - La identidad sensorial
 - La función del servicio de prensa
 - El patrocinio y el mecenazgo
 - La publicidad institucional
- La imagen del presidente
 - Resumen
 - Ejercicios de autoevaluación

Capítulo 9:

El management de la comunicación

- La comunicación global
 - La centralización
 - La balcanización
- La comunicación orquestada
- La auditoría y el asesoramiento en comunicación
- Las gerencias de comunicación
- El plan de comunicación
 - Resumen
 - Ejercicios de autoevaluación

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA



EL MANAGEMENT

DE LA COMUNICACION

De la comunicación

a la comunicación empresarial

FRANÇOIS ELDIN



EL MANAGEMENT
DE LA COMUNICACION

DE LA COMUNICACION PERSONAL
A LA COMUNICACION EMPRESARIA

EDICIAL

Edición Impresa

© Colección *Interfaces*

dirigida por Juan Angel Magariños de Morentin

Versión castellana de Lía Varela

Diseño de cubierta: Mercedes Filpe y Leonel Vigier

Diseño: Julio Scutari

Diagramación: María Andrea Nora Rivero

Primera edición

EDICIAL S.A. - 1998

Rivadavia 739 - 1002 Buenos Aires

República Argentina

Tel. y fax: 342-8481/82/83 y 343-1150

E-mail: edicial@ssdnet.com.ar

<http://www.ssdnet.com.ar/edicial>

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

ISBN: 950-506-317-2

Impreso en la Argentina - *Printed in Argentina*

Edición Digital

Construcción a cargo de Libronauta

© EDICIAL S.A. - 1997

Rivadavia 739 - 1002 Buenos Aires

República Argentina

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

ISBN:

Reservados todos los derechos.

Queda rigurosamente prohibida sin la autorización por escrito de Edicial y Libronauta Argentina S. A., la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

PROLOGO

"Nuestro nuevo producto es bueno, es competitivo pero nuestras ventas no despegan... ¿qué está pasando?" "Los medios y los poderes públicos no pierden la oportunidad de reprocharnos nuestra timidez en materia de alianzas... ¿Qué tienen contra nosotros?" "Estamos en el quinto paro de la semana en los talleres de montaje, ¡con lo que ganan nuestros obreros, es un verdadero escándalo!" "Hace un mes que espero que me propongan un método para la elaboración de nuestro plan de seguridad, ¿qué hace el servicio de organización?" "Mi secretaria me dijo que escuchó en la cafetería que estaríamos por cerrar nuestra filial brasileña... ¡Es falso!" "Todo el mundo dormía en la conferencia del gerente general. ¿No podría haber intentado ser un poco más entretenido?" "Me critican por no ser suficientemente accesible para el personal, ¿qué más quieren que haga?" "Los pequeños accionistas y los mercados financieros se quejan de no estar suficientemente informados de lo que hacemos, ¿no leen nuestro informe anual?" "Pedí que compren 20.000 acciones de General Motors y vendieron 20.000. ¿Cómo es posible?"

¿Cuántas veces oímos estos lamentos –u otros similares– en los directorios de nuestras empresas? ¿Cuántas veces comprobamos nuestra impotencia para resolver fácilmente situaciones de este tipo? ¿Por qué estamos a menudo tan incómodos frente a todo lo que se refiere a la comunicación?

Las situaciones que acabamos de describir son voluntariamente caricaturescas. Pero, como para muchas otras que se viven diariamente en la empresa, hay grandes probabilidades de que provengan, al menos en parte, de un déficit de comunicación.

¿El nuevo producto fue bien comunicado en el mercado? ¿Qué se hizo para publicitarlo? ¿Por qué la prensa le dedicó tan poco espacio? ¿En qué etapa está la implementación de



la nueva política de márketing relacional? ¿Y hacia adentro, el personal está bien informado y motivado?

¿Se les ha explicado bien a los periodistas y a los poderes públicos que es aún demasiado temprano para lanzarse a una política de alianzas? La empresa podrá hacerlo el día en que sus resultados la ubiquen en posición de fuerza para negociar. Hoy debe proseguir su política de reducción de costos y desarrollar su *cash-flow*. Después se verá.

¿Y si estos movimientos de huelga en los talleres de producción no estaban vinculados más que en apariencia a reivindicaciones salariales? Al ser interrogado, un capataz habla de un mal ambiente. Todo el mundo protesta, dice: "¿No habrá un problema de comunicación?" ¿Los obreros no se sentirán tratados más como factores de producción que como colaboradores de la empresa? ¿Están asociados a las tomas de decisión que los afectan?

¿Cómo se va a organizar el trabajo para la preparación del plan de seguridad? ¿Se van a crear grupos de manera de hacer llegar a los niveles superiores el fruto de las experiencias, en todos los sectores afectados de la empresa? ¿Los sindicatos van a asociarse a esta reflexión? La seguridad es una preocupación de todos: una buena comunicación para la preparación de este plan puede contribuir a consolidar la empresa hacia adentro.

Algunos líderes sindicales querrían que la empresa se retire de Brasil. Piensan erróneamente que se podrían transferir puestos a la casa matriz y que de este modo podrían evitarse los despidos previstos. Ellos son los que hacen correr esos rumores falsos. Corresponde a la gerencia de comunicación y a la gerencia de asuntos sociales hacer lo necesario para que cesen los rumores. Pero, ¿cómo?

La comunicación con el personal jerárquico es demasiado importante para que el gerente general no pueda prepararse mejor. El presidente hizo cursos de expresión en público que le resultaron muy útiles. El gerente general también podría encontrar tiempo para hacerlos. Es por su propio interés y por el de la empresa.



El papel de un presidente no es estar en contacto permanente con el personal de la empresa. No debe sustituir a sus colaboradores y debe mantener cierta distancia. Demasiada disponibilidad podría afectar su autoridad. Sin embargo puede, entre otras cosas, tomar iniciativas de contacto si visita la planta más a menudo. También puede expresarse con más frecuencia en la revista interna y mostrarse un poco más en televisión. Es tarea de la gerencia de comunicación hacerle las recomendaciones necesarias, que dependerán de su personalidad y de la sociología de la empresa.

Un informe y una asamblea general anuales pueden revelarse insuficientes en materia de comunicación con los accionistas. Numerosas herramientas pueden utilizarse como complemento tales como, por ejemplo, una "Carta a los accionistas", un "número 0-800", páginas publicitarias en la prensa o programas de televisión especializados.

¿Cómo pudo el gerente de finanzas decodificar tan mal la instrucción del presidente referida a la compra de acciones de General Motors? Se la había comunicado por teléfono desde su automóvil. Le dijo que estaba en orden para 20.000 GM. Ahora bien, el presidente había decidido invertir la posición de la empresa con el gerente general y no lo había acordado con el gerente de finanzas esa misma mañana, a partir de informaciones que le habían llegado a la noche. Creía que el gerente de finanzas estaba al tanto y no quería, por prudencia, hablar claramente por teléfono. Un pedido de *feedback* habría evitado ese error.

Para tantas situaciones de comunicación diferentes, los análisis distintos en los cuales los parámetros a tomar en cuenta son, en general, muy numerosos. Parámetros que interactúan unos con otros, haciendo más complejo aún el trabajo de análisis y recomendación.

La comunicación es un proceso difícil de manejar. Es también un proceso inquietante debido a su irreversibilidad: un error de comunicación puede tener graves consecuencias en una empresa, tanto en el plano estratégico como en el plano económico.



Para tomar una decisión de comunicación, un empresario necesita un análisis exhaustivo de las consecuencias previsibles de cada una de las opciones que se le abren. Debe adherir plenamente al razonamiento y a las hipótesis sobre las cuales se apoyan las recomendaciones que se le hacen. Debe comprender todas las consecuencias posibles, como lo hace para todos sus actos de management.

La ambición de esta obra es aportar a los dirigentes de empresas, a los estudiantes de management y comunicación, y también a los profesionales de comunicación, los elementos que les permitirán apreciar las diferentes situaciones de comunicación a las cuales podrán verse confrontados, analizarlas, luego encontrar las vías y medios que permitan procesarlas de manera controlada.

Ejemplos concretos, inspirados en lo que todos pueden encontrar en su vida profesional y personal, ilustran las explicaciones a lo largo de toda la obra. Cada capítulo se cierra con una serie de ejercicios prácticos destinados a una autoevaluación de los conocimientos adquiridos en la lectura del capítulo en cuestión.

La *primera parte* de la obra está dedicada a los fundamentos de la comunicación. Es esencial que sean perfectamente asimilados. Así, el lector dispondrá de los elementos de análisis indispensables para la comprensión y resolución de toda situación de comunicación, sea simple o compleja. Además, le permitirá adquirir un conocimiento preciso del vocabulario de la comunicación.

El *capítulo 1* está dedicado a la descripción del proceso que conduce al acto de comunicación de base. Se explican especialmente los conceptos de emisor, receptor, código, mensaje, referente, sentido, lenguaje, canal, *feedback*, ruido, redundancia, comunicación unilateral, bilateral y multilateral, comunicación próxima o mediatizada, instantánea o diferida, valor informativo de un mensaje.

En el *capítulo 2* el lector se familiariza con los elementos de psicología necesarios para el análisis de toda comu-



nicación humana. Se trata esencialmente de comprender cómo se forman los sistemas de actitudes y en qué condiciones algunas de las actitudes que caracterizan a un individuo pueden ser modificadas por el efecto de acciones de comunicación. También se presentan los conceptos de rol, posición y estatus social. Se analizan los factores de la personalidad de un individuo que pueden influir en sus actitudes de comunicación y en su motivación como comunicador.

El *capítulo 3* vuelve sobre el proceso de base estudiado en el capítulo 1, inscribiéndolo en el tiempo: se explica cómo se encadenan los actos de comunicación entre dos o más individuos y cómo pueden modificarse las actitudes de uno, bajo la influencia de la comunicación que recibe del otro. Se examinan las principales actitudes de comunicación entre dos o varios individuos y cómo pueden cambiarse las actitudes que se encuentran comúnmente, así como las aptitudes necesarias para comunicar bien. Se explica también cómo optimizar un proceso de comunicación, en especial mediante la práctica de la *escucha*, de la *adopción de rol* y del *feedback*. Por último, se analizan las diferentes funciones de la comunicación y se enumeran los principales géneros de comunicación existentes.

La *segunda parte* de la obra está dedicada a un análisis minucioso de la comunicación en las empresas, especialmente a la luz de las enseñanzas recogidas en la primera parte.

En el *capítulo 4*, se estudian con detenimiento los ámbitos de actividad de las empresas en los cuales intervienen procesos de comunicación. Se tratará de una visión de conjunto que permite que los actuales y futuros dirigentes tomen la medida exacta del territorio de la comunicación en la empresa.

El *capítulo 5* está dedicado a la organización relacional de las empresas. Se examinan los diferentes esquemas de organización que existen y su influencia en el funcionamiento de la empresa, en los comportamientos del personal, en la motivación y la comunicación interna.



El *capítulo 6* trata sobre el management de la comunicación interna de la empresa. Se explica en especial la circulación ascendente y descendente de la información, el funcionamiento de los grupos de trabajo, el manejo de los rumores, el papel de los medios de comunicación internos y las relaciones con las organizaciones representativas del personal.

El *capítulo 7* está centrado en la comunicación comercial. Se analiza particularmente el márketing relacional, las técnicas "de escucha" de la clientela, el posicionamiento de las marcas y los productos, el funcionamiento de la comunicación publicitaria y el lugar de la comunicación en la venta moderna.

La comunicación institucional estratégica es tratada en el *capítulo 8*. Se observa el papel de la comunicación en la toma de decisiones. Se estudia la formación y la gestión de la imagen de la empresa. Se analiza el funcionamiento de las relaciones con la prensa y se trata la comunicación de crisis y la comunicación de los movimientos sociales. Se define el papel de las relaciones públicas y el efecto de la imagen de los dirigentes sobre la imagen empresaria.

En el *capítulo 9* se examinan las interacciones que existen entre las diversas categorías de comunicación y, más específicamente, entre la comunicación interna y externa. Se discuten en particular las ventajas e inconvenientes de un enfoque global de la comunicación de la empresa y de su centralización en el seno de una misma función.



PRIMERA PARTE:
LOS FUNDAMENTOS
DE LA COMUNICACION



INTRODUCCION

Al confundir el lenguaje de los constructores de la Torre de Babel, Dios sabía que el hombre no podía ni comunicar sin lenguaje común, ni construir sin comunicación.

La Biblia, *Génesis* 10 y 11

Desde sus primeros días de existencia, el hombre expresa su necesidad de comunicar. Al no disponer aún del uso de la palabra, el bebé se esforzará por transmitir a su entorno los mensajes fundamentales necesarios para su vida (hambre, sed, dolor, afecto) mediante un intercambio de significaciones no verbales (sonrisas, llantos, gestos con la cabeza o las manos).

A medida que se forme su personalidad, enriquecerá su repertorio de signos y su conocimiento de los sistemas de comunicación existentes utilizando, para ello, los signos y sistemas que ya ha aprendido. Este proceso de adquisición progresivo le permitirá hacer frente a necesidades de comunicación también evolutivas, ligadas a su crecimiento personal y, más tarde, a su desarrollo profesional.



Esta propensión –fundamental y natural– del hombre a comunicar está condicionada por la existencia, en la sociedad, de infraestructuras y sistemas de comunicación que deberá aprender y a los cuales le convendrá adaptarse. El estudio de la evolución de las sociedades muestra que cada civilización y cada época han aportado su contribución a la constitución de esas infraestructuras y sistemas. El más reciente, Internet, marcará, sin duda alguna, el final del segundo milenio.

Cada época ha estado marcada por modos de comunicación y expresión propios, centrados primero en la oralidad (cuentos, leyendas, mitología), más tarde en la escritura, después de la invención de Guetenberg: la imprentainventa (libros y periódicos). Y, por último, en los medios electrónicos (radio, televisión, disco, cassette de audio y video, computadora) en el período más reciente.

Otros modos de comunicación, como los círculos de humo de los indios de Norteamérica, el tamtan africano, el semáforo y muchos otros han jalonado también la historia de nuestras civilizaciones.

Para Marshall Mac Luhan (1964), el papel de los medios de comunicación en la evolución de las sociedades ha sido fundamental: el modo de transmisión de una cultura influye en ésta y la modela. Consideraba que los medios de comunicación electrónicos habían devuelto al hombre un uso más igualitario de sus diferentes sentidos al rehabilitar, especialmente, la expresión oral y gestual. Según este sociólogo, la vulgarización de los medios electrónicos debería conducir a una reintegración del individuo al grupo, que ya no es un grupo tribal localizado, sino la sociedad global ampliada a las dimensiones del universo, una suerte de “aldea planetaria”, en la que el individuo se compromete en su “totalidad humana”.

Si aún viviera, Mac Luhan explicaría con certeza, al menos en parte, el movimiento actual de globalización de las economías mundiales como una consecuencia del formidable desarrollo de los medios electrónicos comprobado estos úl-



timos treinta años y una prueba de la realización de sus predicciones.

Al tomar en cuenta la multitud de infraestructuras, sistemas y medios de comunicación disponibles en la actualidad, intentaremos comprender cómo el individuo aprovecha estas facilidades para comunicar, sabiendo que frente a los innumerables reclamos de que es objeto de la mañana a la noche, tiende a protegerse y volverse selectivo.

1



EL PROCESO BASICO DE LA COMUNICACION

Para comprender y analizar con pertinencia una situación de comunicación, es indispensable disponer de una metodología.

Esta metodología puede adquirirse, sin grandes dificultades, si se toma el tiempo de identificar correctamente, en cada situación de comunicación, el rol de sus actores (*emisor o receptor*) y cómo se conciben los *mensajes* emitidos y recibidos. Se comprobará enseguida que, cualesquiera sean las situaciones analizadas, los actos de comunicación se desarrollan según un *proceso de base* idéntico.

Este capítulo está dedicado a la presentación de dicho proceso. En este estadio no se aborda la dinámica de la comunicación, es decir, la interacción entre los diferentes actores de una situación de comunicación.



EL ACTO DE COMUNICACION

Definiremos el acto de comunicación como aquel en el curso del cual “un individuo (o un grupo) ‘emisor’ traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo (o grupo) ‘receptor’, con la intención de que este último pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor”.

Como se verá, esta definición no supone que haya necesariamente un mensaje de retorno o algún tipo de intercambio: para que haya acto de comunicación es suficiente que el receptor haya recibido y comprendido el mensaje del emisor. Se hallará el sentido común dado al término “comunicación” cuando abordemos el encadenamiento de los actos de comunicación, uno respuesta del otro.

No hay acto de comunicación sino cuando el mensaje ha sido bien recibido y comprendido. Una carta que no llega a su destinatario es un intento de comunicación. No es un acto de comunicación. Lo mismo ocurre con una nota interna que no fue leída, un mensaje en un contestador que no fue escuchado o un aviso publicitario que no fue visto por sus destinatarios.

EL ESQUEMA BASICO DEL ACTO DE COMUNICACION

La definición que acabamos de dar se ilustra con un esquema que, una vez memorizado, provee una referencia indispensable para el análisis de todo acto de comunicación:

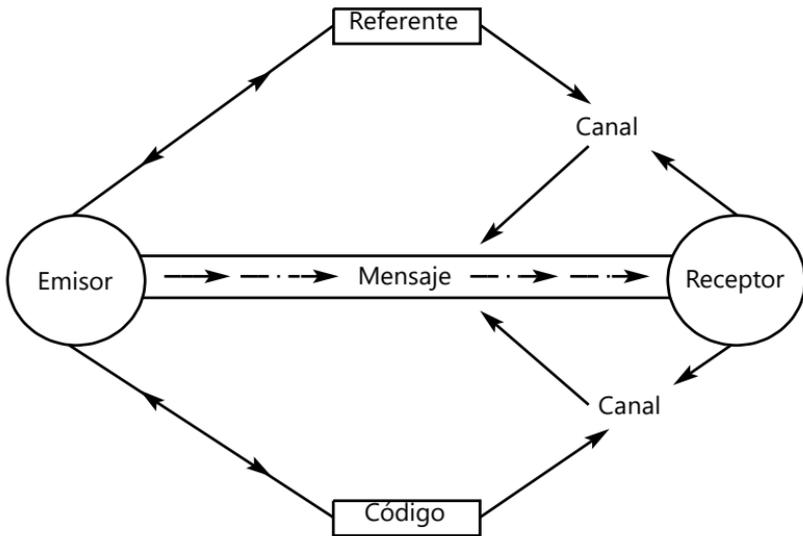


Figura 1
El esquema básico del acto de comunicación

El emisor, después de haber recibido un estímulo, concibe un mensaje compuesto de signos provenientes de un código (el lenguaje). Lo que dará un sentido al mensaje es el referente social común al emisor y al receptor. Este mensaje se envía a través de un canal en dirección del receptor quien, si es motivado y estimulado a hacerlo, lo decodificará gracias al conocimiento del lenguaje del emisor y le dará un sentido que sólo será el del emisor si sus referentes son los mismos.

El emisor

Emite el mensaje. Puede ser un individuo, un grupo (empresa, asociación, partido político) o incluso una máquina (computadora, contestador), un animal.



El receptor

Es el destinatario del mensaje. También puede ser un individuo, un grupo, una máquina, un animal.

La empresa que difunde un comunicado de prensa lleva a cabo un acto de comunicación. El emisor es la empresa y los receptores son los periodistas a quienes está destinado el comunicado. Si éste es publicado en su integridad en un periódico, los lectores que leen el comunicado son también receptores.

El jefe de servicio que transmite una instrucción a uno de sus colaboradores realiza un acto de comunicación: es el emisor y el receptor es su colaborador.

El presidente de una empresa que se expresa en televisión realiza un acto de comunicación: él es el emisor y los telespectadores que miran el programa son los receptores. Entre ellos, hay en especial clientes actuales o potenciales, colaboradores de la empresa, accionistas, políticos, periodistas.

EL ESTIMULO Y LA MOTIVACION

Dos condiciones son necesarias antes de que se pueda lanzar un acto de comunicación: emisor y receptor deben estar *estimulados y motivados*.

La motivación y el estímulo del emisor son internos y, por lo general, los precede una reflexión preliminar sobre la oportunidad (o no) de “pasar al acto” de comunicación.

Conocemos, porque lo vivimos a diario, el proceso de formación del estímulo que conduce –o no– al lanzamiento de un acto de comunicación. Decidiremos comunicar si estamos motivados por una expectativa de resultado positivo, portador de un real valor agregado. Pasaremos al acto cuando nos hayamos asegurado de que sus posibles efectos negativos no son eliminatorios.



El mensaje

El acto de comunicación consiste, para el emisor, en transmitir al receptor un concepto, un pensamiento, una idea o una información que expresará a través de un *mensaje*.

En sentido amplio, el mensaje es el contenido general de las informaciones transmitidas. Más específicamente, es una sucesión consciente de *signos*, que responde a reglas de combinación precisas, transmitida por el emisor al receptor, a través del canal. La forma del mensaje transmitido varía según la naturaleza del sistema de comunicación y del código del lenguaje que sirve para su transmisión.

La frase "son las diez" es un mensaje. La sirena de una alarma es un mensaje. La mano alzada que expresa "adiós" es un mensaje. El contenido de un e-mail es un mensaje.

El código

El código es un repertorio de signos, que se completa con las reglas de combinación de éstos. En su operación de codificación, el emisor elige el o los lenguajes que va a utilizar. Luego, toma del código de cada lenguaje los elementos necesarios para la constitución de su mensaje. El receptor recibirá el mensaje codificado y, a partir del repertorio y de su conocimiento de las reglas de combinación, procederá, si puede, a la decodificación total o parcial de su mensaje.

Un código puede estar formado de signos de diferentes naturalezas tales como sonidos (código lingüístico), signos escritos (código gráfico), señas gestuales, imágenes, símbolos, señales mecánicas (morse), signos de pertenencia a un grupo y muchos otros más.



El logo de una empresa que figura en una tarjeta navideña de UNICEF es un mensaje: significa que la empresa no es un monstruo frío que sólo se preocupa por sus ganancias, sino que es solidaria con la desdicha de los otros. La asociación del logo y de la tarjeta navideña de UNICEF es el signo utilizado para constituir el mensaje.

El gesto del pulgar del jefe de obra que le da, a un obrero, la autorización de poner en marcha una maquinaria es un mensaje, constituido de un solo signo. Éste entra en la categoría de los signos no verbales y en la subcategoría de los signos gestuales.

La frase que usted lee en este momento expresa un mensaje. Está constituida de signos lingüísticos (las palabras), extraídos del diccionario de la lengua y compuestos según las reglas (gramática y sintaxis) de la lengua. El guiño de su hija, esta mañana, antes de su salida a la oficina, es un mensaje: ella lo quiere mucho y siente que se entienden bien. El guiño es un signo gestual.

...—... es un mensaje. Significa "SOS" en lenguaje morse. Los signos del morse son los puntos y las rayas. Combinados entre sí permiten constituir letras, palabras y frases.

El sentido del mensaje

La formación del sentido del mensaje por parte del emisor se efectúa en el momento de su codificación. Del lado del receptor, ésta tiene lugar en el momento de su decodificación.

Las imágenes

La memoria del hombre es comparable a la de una computadora, aunque mucho más compleja. Allí se almacenan, en repertorios y subrepertorios, las imágenes de lo que se ha visto o vivido desde el nacimiento (y cuyo recuerdo se ha conservado).

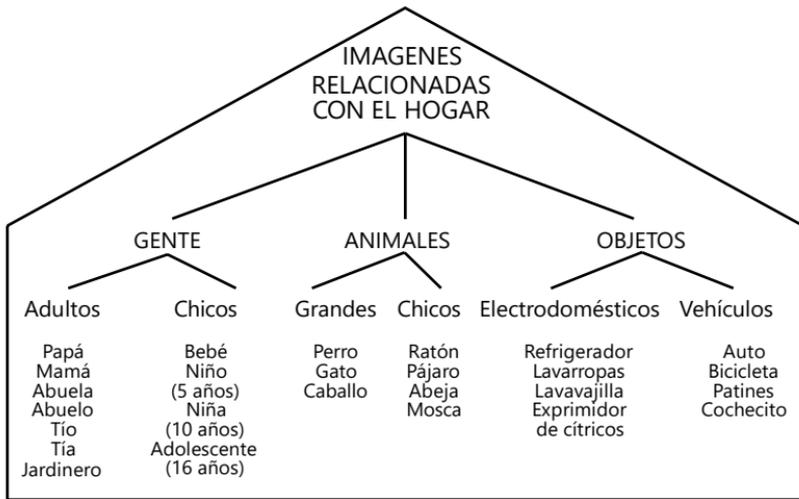


Figura 2
 La estructuración de las imágenes en la memoria

Cada experiencia que vive un individuo a lo largo de su existencia es almacenada (si guarda el recuerdo) en su memoria. Estas imágenes están estructuradas por categorías y subcategorías en repertorios y subrepertorios. Cada uno, es "etiquetado" por medio de signos que los expresan en los diferentes lenguajes que utiliza el individuo.

Los lenguajes

Así como a cada archivo del repertorio de una computadora le corresponde un nombre de archivo, a cada imagen almacenada en la memoria del hombre le corresponde uno o varios signos del o los lenguajes en los cuales sabe expresarse. Estos son signos convencionales reconocidos por los miembros de una comunidad que se expresa en una misma lengua. Una lengua es más "rica" en la medida que permite encontrar a una mayor cantidad de usuarios los signos que expresen las imágenes almacenadas en sus memorias. Un hombre domina tanto más una lengua cuanto más importante es su vocabulario de signos asociados a imágenes. Un hombre es tanto más abierto y culto cuanto más amplio es su



repertorio de imágenes. El entorno social pone la lengua a nuestra disposición, de manera de permitirnos expresarnos y comprender a los otros.

Cuando aprende un lenguaje, el hombre adquiere un vocabulario y una gramática. Aprende a asociar a las imágenes que ha memorizado el o los signos que le permitirán expresarlas en ese lenguaje.

Las imágenes almacenadas en nuestra memoria pueden ser *simples*: por ejemplo, una vaca, un árbol, una cuchara. Pueden ser también *complejas* y agrupar varias imágenes simples asociadas: la imagen de "Navidad", por ejemplo, puede remitir a la nieve, el pino, la mesa de medianoche, el pavo, los regalos, etc.

Están distribuidas en *repertorios* que agrupan familias de imágenes –por ejemplo el repertorio de los países, los animales, la gente, los objetos– y en *subrepertorios* –por ejemplo, en el repertorio de la gente, los subrepertorios de los hombres y las mujeres, niños y adultos, altos y bajos–.

La denotación y la connotación

En teoría, el hecho de que el emisor y el receptor tengan un mismo lenguaje en común supone que le darán al mismo signo (o grupo de signos) el mismo sentido. Esto es verdad cuando el signo o grupo de signos es *denotativo*, es decir, cuando expresa un concepto, una idea, una información o un pensamiento relativamente común a los miembros de una misma comunidad lingüística. En la realidad, suele ocurrir que el concepto, idea, información o pensamiento que deseamos transmitir sea específico para nosotros o para un subgrupo social al que pertenecemos: en este caso tendremos que apelar a signos o grupos de signos *connotativos* cuya traducción no figurará, tal cual, en el diccionario del lenguaje común.



Algunas de las imágenes de la memoria remiten a objetos concretos (perro, gato, pájaro, auto, cuchillo): deben poder transmitirse a un receptor sin demasiadas dificultades. Otras remiten a sensaciones, sentimientos, ideas, y son más difíciles de categorizar, es decir, de asociar con signos verbales o no verbales que serán comprendidos por el receptor que no asociará obligatoriamente la misma imagen que el emisor al signo que le será transmitido. Allí reside una de las grandes dificultades de la comunicación: encontrar los signos precisos para expresar un concepto, una idea, una información o un pensamiento. Esta dificultad es aún más grande cuando al propio emisor le resulta difícil encontrar los signos que expresen un sentimiento difuso en él y que él mismo no sabe identificar claramente.

Transmitir, por ejemplo, un sentimiento de amor no siempre es fácil. En primer lugar, es preciso conocerse bien a sí mismo para poder identificar la naturaleza, la fuerza, incluso la motivación del sentimiento experimentado. Luego, hay que saber encontrar las palabras y los signos no verbales que permitan expresarlo. Por último, es necesario que estas palabras y estos signos remitan a experiencias similares que el receptor conozca o haya vivido: las imágenes que este último asocia a las mismas palabras o los mismos signos pueden ser diferentes de las suyas: "te amo" no significará lo mismo para un mujeriego y para una muchacha en busca del "gran amor".

El significante y el significado

El concepto, idea, información o pensamiento que un individuo desea comunicar a otro (o a otro grupo de individuos) se denomina *significado*. El signo (o grupo de signos) elegido para transmitir este concepto, idea o información se llama el *significante* de ese significado.

El sentimiento de amor que intenta transmitir nuestro joven es el *significado* de su mensaje. "Te amo" es uno de los *significantes* que permiten transmitirle su sentimiento a la muchacha.



El referente

El significante elegido por el emisor será, sin duda, la mejor traducción que haya encontrado para expresar la imagen del concepto, idea, información o pensamiento que tiene en mente (el significado) y que desea comunicar al receptor. Pero este significante, tomado del repertorio de su lengua común, remitirá a un *referente* que corre el riesgo de no expresar perfectamente el conjunto de valores contenidos en su significado.

Por su parte, el receptor interpretará el significante transmitido por el mensaje según sus propios valores. Buscará en su memoria la imagen más cercana correspondiente a ese significante. Esta imagen será el mejor significado que habrá encontrado en su memoria para el concepto, idea, información o pensamiento sugerido(a) por el significante recibido y por el referente social al cual remite.

El significante "te amo" de nuestro joven remite a un significado que le es propio y refleja su concepción del amor. El mismo significante "te amo" remite, en la muchacha, a un significado diferente que refleja otra concepción del amor.

El *referente* se define como el objeto real, el pensamiento común, la situación o el contexto social a los cuales remite, implícita o explícitamente, el mensaje en el seno de las comunidades a las que pertenecen. Para que pueda establecerse una comunicación, es indispensable que emisor y receptor participen, al menos en parte, del mismo o los mismos referentes sociales.

La concepción que el joven tiene del amor es un elemento de su propio *referente social*. Las experiencias que ha vivido desde su nacimiento y tal vez, también, la influencia del o de los grupos sociales en los cuales se mueve (por ejemplo, un grupo de amigos en permanente



búsqueda de nuevas "aventuras") lo han conducido a ese tipo de actitud frente al amor. *El referente social* de la muchacha es diferente del del joven, al menos en materia amorosa: para ella, amor quiere decir "gran amor" y nada más.

Nuestros dos jóvenes se encaminan hacia dificultades de comunicación, puesto que sus referentes están muy alejados.

En realidad, las sociedades modernas son multiculturales. Existe la cultura general que confiere a los signos de los diferentes lenguajes utilizados un sentido ampliamente compartido. Pero también hay numerosas subculturas, vinculadas con grupos sociales particulares. Cada una de estas subculturas se ha creado referentes sociales propios y, por ende, signos propios agrupados en un sublenguaje específico. Estos signos pueden ser gestos, palabras u otros signos que sólo podrán ser reconocidos y asociados a un significado por los miembros de la comunidad que adhiere a esta subcultura. Será difícil para alguien ajeno a esta subcultura establecer con sus miembros una comunicación eficaz, a menos que logre adquirir los signos y la gramática de su sublenguaje.

Los jóvenes, por ejemplo, suelen preocuparse por identificarse respecto de los adultos. Para esto crean signos propios permanentemente. Estos signos pueden ser lingüísticos (un vocabulario que comporta palabras y expresiones que sólo los jóvenes o los adultos abiertos a su cultura saben decodificar) o signos no verbales tales como gestos particulares (por ejemplo, golpear la mano abierta contra la del otro, como lo hacen los basquetbolistas) o elecciones de vestimenta (gorra, mochila, determinado modelo o marca de jean). Estos signos remiten a un referente social, a una subcultura, a valores que pueden ser diferentes de los de los adultos: la cultura específica de los jóvenes. Quien no tiene acceso al referente que estos signos expresan estará más limitado en su campo de comunicación con los jóvenes en cuestión.

La empresa que desee comunicar eficazmente, a través de la publicidad, con el segmento de los jóvenes tendrá que entrar en su referente y deberá recurrir a los signos vinculados con éste al menos en parte.



El sentido del mensaje

Debido a la dificultad que enfrenta el emisor en encontrar el mejor significante y dado el obstáculo, para el receptor, de asociarlo al mejor significado, casi nunca habrá coincidencia (o *congruencia*) perfecta entre la imagen que ha querido transmitir el emisor y la que ha comprendido el receptor. El *sentido* del mensaje puede no ser percibido de manera idéntica por uno y otro.

Por esta razón, el emisor deberá recurrir con frecuencia a varios signos que forman una frase, o incluso a varias frases para hacerse entender, es decir, para esperar que la imagen percibida por el receptor sea lo más aproximada posible de la imagen que él ha querido transmitir. En general, también, será necesario un proceso de interacción entre el emisor y el receptor antes de que la comunicación sea la mejor.

Los lingüistas explican el mecanismo de la formación del sentido por medio de un esquema titulado el triángulo de Odgen y Richards (*The Meaning of Meaning*, Nueva York, 1946):

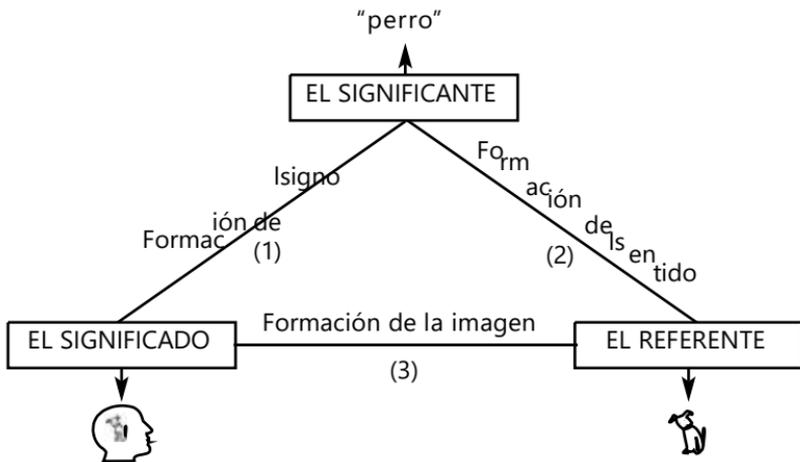


Figura 3

El triángulo de Odgen y Richards

El signo asocia un significado a un significante (1). El sentido asocia un significante a un referente (2). La imagen en la memoria asocia el referente y el significado (3).



El canal

El *canal* es la vía de circulación de los mensajes. Puede definirse como el conjunto de medios técnicos a los que recurre el emisor para asegurar la vehiculización de su mensaje. Se dice que el canal es un elemento de la interfaz emisor-receptor, término que designa el lugar de intercambio, de contacto entre la esfera del emisor y la del receptor.

Por lo general se distinguen los canales "fisiológicos" internos del emisor y el receptor (audición, visión, canales táctiles, olfato, gusto) y los canales técnicos externos que sirven para transmitir el mensaje a través del tiempo y el espacio, por medio de un dispositivo más o menos complejo.

El teléfono (sonido), la televisión y el cine (imagen y sonido), la radio (sonido), la escritura y la imprenta (imagen), el modem de una computadora y la *web* (imagen y sonido) son canales externos. Una sala de conferencias (imagen y sonido), una sala de reunión (imagen y sonido) o, más simplemente, el entorno físico inmediato de dos personas que conversan (imagen y sonido) son también canales de comunicación.

El *feedback*

Cuando un emisor ha realizado un acto de comunicación en dirección de un receptor, es conveniente que se preocupe, de un modo u otro, de la manera en que su mensaje ha sido recibido y que se asegure de que ha sido bien comprendido. Con este fin puede detectar, observando al receptor, los signos que le informarán el efecto que tuvo su mensaje. El mensaje que le enviará el receptor a través de estos signos se denomina mensaje de *feedback*. El *feedback no es la respuesta* al mensaje del emisor: sólo informa sobre la manera en que ha sido recibido el mensaje.



El emisor puede solicitar también este mensaje de *feedback*, si los signos que percibe del otro no son suficientes para aportarle la confirmación que necesita. La respuesta a esta solicitud será también un mensaje de *feedback*.

El receptor puede incluso *reformular* lo que ha comprendido del mensaje del emisor y pedirle a éste que le confirme si lo que ha comprendido es lo que el emisor quiso expresar.

A título de ejemplo de *feedback* podemos citar la obligación que tiene un piloto de línea de confirmar, en retorno, las instrucciones que recibe por radio de los controladores aéreos o incluso la pregunta del profesor a sus alumnos: "¿entienden?". Se puede citar también la técnica del "post-test" en comunicación publicitaria, o incluso la broma inserta en un discurso que permite juzgar, a través de la reacción del oyente, su nivel de atención y su "simpatía" respecto del orador. Los movimientos de cabeza de un participante en una reunión, cuando uno de ellos expresa un punto de vista, son también signos con valor de *feedback*.

La búsqueda del *feedback* es, al igual que la "escucha" y la "adopción de rol" que estudiaremos más adelante, una técnica de primera importancia en la realización de cualquier proceso de comunicación. Demuestra el interés que se le asigna al interlocutor y al tema de que se trata. Pero sobre todo, permite evitar malentendidos y proceder a las correcciones necesarias, si ocurre que no se nos ha comprendido correctamente.

En uno de los ejemplos citados en la introducción de este libro, la mala interpretación de la orden de compra en la bolsa de acciones de la General Motors se habría evitado si el presidente hubiera solicitado un *feedback* de su gerente de finanzas, es decir, si le hubiera pedido la confirmación de la instrucción que le había dado; sin duda se habría dado cuenta a tiempo de que su instrucción había sido comprendida al revés, para proceder a las correcciones necesarias.



El *feedback* es considerado como una información "secundaria", por oposición a la información "primaria", objeto de la comunicación. Se la ubica en la categoría de las "metacomunicaciones".

Los ruidos

Llamamos "ruido" a todo fenómeno que se produce durante una comunicación y que no pertenece al mensaje emitido intencionalmente. Se aplica a toda forma de comunicación y, en su acepción presente, no se limita al solo sentido de perturbación sonora que tiene en el lenguaje común.

El término "ruido", en comunicación, tiene dos acepciones principales. Se trata de una imagen, un sonido, un texto, gestos y otros signos verbales o no verbales que se imponen a la atención del emisor o el receptor, y los perturban en el acto de comunicación. Por lo general, se trata de una señal que tiene una forma desordenada, aleatoria e imprevisible.

El que llega tarde a una reunión crea un ruido en la medida en que, aunque no haga ruido, distrae la atención de los demás participantes y los perturba en su comunicación.

Un aviso publicitario colocado, en un periódico, junto a otro aviso que éste eclipsa es un ruido que molesta al anunciante del segundo aviso en su comunicación con los lectores del diario.

Si su empresa difunde una información el día en que otra muy importante de interés nacional o mundial moviliza a los medios, será víctima de un ruido: los periodistas tendrán escaso espacio para publicar la información que emana de su empresa tal como usted lo hubiera deseado.

La redundancia

Es redundante todo lo que se dice de más, en exceso respecto de lo que es estrictamente necesario para la compren-



sión del mensaje por parte del receptor. Vista desde el ángulo de la economía de los signos, la redundancia constituye un derroche de signos en la transmisión.

Sin embargo, en la comunicación humana, el problema es primordialmente hacerse comprender, aun cuando la ocupación del canal pueda tener un costo (es el caso del teléfono). Ahora bien, los estudios realizados sobre el contenido de los mensajes señalan la redundancia como indispensable para la buena comprensión. Se estima alrededor del 50% el grado de redundancia de las lenguas, lo que quiere decir que, en un mensaje lingüístico promedio, el 50% de las informaciones no son indispensables para la comprensión del mensaje, pero compensan las pérdidas de informaciones generadas por los ruidos.

Un ejercicio interesante consiste en proceder a una reducción progresiva de la dimensión de un texto mediante la supresión de redundancias. Se comprobará que el texto final será muy corto pero muy difícilmente comprensible. El telegrama es un ejemplo de expresión escrita con bajo grado de redundancia. Su lectura puede ser más difícil que la de un texto normal.

Una empresa de jugos de fruta difunde el siguiente comunicado en la prensa:

"En razón de las condiciones meteorológicas, tres de los cinco centros de producción de la empresa no han podido ser abastecidos de frutas frescas en estos últimos días. Por esto hay una ruptura de stocks que pueden perturbar la distribución de algunos de nuestros jugos de frutas frescas, especialmente en el norte y el este de la Argentina. Rogamos a nuestros clientes que sepan disculparnos: estamos haciendo lo posible por encontrar medios alternativos que nos permitan restablecer la distribución normal de nuestros productos."

Aparentemente, este texto no tiene redundancias excesivas. En realidad comporta numerosas redundancias que pueden ser reducidas, sin pérdida de sentido. En cambio, la reducción del índice de redundancia hará más difícil la comprensión del texto.



"Debido al clima, tres de nuestras cinco plantas no han sido abastecidas de frutas frescas estos últimos días, lo que provocó una ruptura de nuestros stocks y una distribución irregular de nuestros jugos frescos, especialmente en el norte y el este. Pedimos disculpas a nuestros clientes. Haremos lo posible por restablecer la situación apelando a medios alternativos"

(Reducción de aproximadamente un tercio.)

"Clima perturbó abastecimiento de 5 plantas de frutas frescas estos últimos días. Ruptura de stocks de algunos jugos, especialmente en el norte y el este. Disculpas a nuestros clientes. Hacemos todo para restablecer la situación con medios alternativos".

(Reducción de alrededor de la mitad)

COMUNICACIÓN UNILATERAL, BILATERAL, MULTILATERAL

Hemos escrito que un acto de comunicación se cumplía cuando el mensaje que emitía el emisor era recibido y comprendido por el receptor. Esta definición no implica obligatoriamente la comunicación en retorno (que no debe confundirse con el *feedback*).

Cuando, en el lenguaje común, se habla de "dificultades para comunicar", se trata en realidad de una noción más amplia que implica intercambio.

Llamaremos "comunicación unilateral" a la comunicación que no implica reciprocidad, mensaje de retorno: es el caso de la clase magistral de un profesor en la universidad, el televisor en un hogar, el aviso publicitario, el artículo de prensa, etc.

Cuando emisor y receptor hacen alternar sus roles, diremos que se establece una comunicación bilateral. Es el caso de la conversación corriente.

Cuando varios individuos –por ejemplo, en un grupo– están inmersos en una comunicación, en la cual adoptan alternadamente los roles de emisor y receptor, diremos que se efectúa una comunicación multilateral.



COMUNICACIÓN PRÓXIMA Y COMUNICACIÓN MEDIATIZADA

Una comunicación en la que se confunden las esferas personales del emisor con las del receptor se considera como una comunicación próxima. Estos pueden entonces comunicar, sin intermediación, a través de sus canales naturales tales como el habla, el tacto, el oído.

En el caso inverso, el receptor no puede participar en la experiencia del emisor más que mediante un relevo físico (televisión, teléfono, radio, etc.), sin que su participación en el acontecimiento sea total. En ese caso, la comunicación es "mediatizada".

COMUNICACIÓN INSTANTÁNEA Y COMUNICACIÓN DIFERIDA

La comunicación es instantánea cuando se hace en directo, casi en la misma unidad de tiempo (conversación, radio y TV en directo, convenciones, etc.). A la inversa, es diferida cuando existe un desajuste entre la emisión y la recepción (impresión, grabadores y videos, discos, etc.).

EL VALOR INFORMATIVO DE UN MENSAJE

No todas las informaciones que pueden transmitirse por un mensaje son de igual valor para el receptor: este valor está vinculado a la importancia del mensaje y aporta algo distinto a lo que el receptor "ya conoce". El valor informativo de un mensaje es así tanto más grande cuanto que es *importante, portador de novedad e imprevisible*.

Un empresario, por ejemplo, se cruza con uno de sus colaboradores en un pasillo quien le dice: "Venía a verlo. Acaban de llamarme de la Bol-



sa. Pasa algo: nuestro título acaba de subir un 20% desde la apertura". La atención del empresario, si todavía no estaba al tanto, va a movilizarse inmediatamente por esta comunicación de gran riqueza informativa: le ha indicado algo importante que no sabía, algo nuevo e imprevisible. Inmediatamente va a desear continuar el intercambio para saber más.

Si, a la inversa, este mismo colaborador le dice: "Hizo buen tiempo hoy, señor presidente", hay pocas chances de que su comunicación –pobre en información, es decir, en novedad, originalidad e importancia– lleve al empresario a desear continuar el intento de intercambio iniciado.

El *valor informativo* o, más simplemente, la información o la cantidad de información contenida en un mensaje no es otra cosa que la cantidad de originalidad que contiene. Esta valorización de la información es, en particular, un elemento esencial para la comprensión de las relaciones con la prensa.

Quien comunica se ve permanentemente confrontado a una dialéctica entre el mensaje trivial (pobre en informaciones) y original (generoso en informaciones). Entre el mensaje redundante (prolífico en signos) y el ininteligible (demasiado sumario).

Cuanto más original sea el mensaje, más interesará y permitirá captar la atención del otro. Cuanto más trivial sea, más hará que el otro distienda su atención. Pero querer captar a toda costa el interés del otro puede también conducir a decir demasiado y a lamentarlo después. A la inversa, por querer controlarse a toda costa se corre el riesgo de trivializar la comunicación y alejar al receptor.

Demasiada redundancia puede tener un costo elevado vinculado con el tiempo del receptor y del canal de comunicación que se moviliza. Una redundancia insuficiente puede conducir a no ser comprendido, a ser ininteligible.

Así funciona el proceso básico de la comunicación humana. Una buena asimilación de este proceso permitirá que el lector analice, con pertinencia, un número importante de situaciones de comunicación, tanto en su vida profesional como en su vida personal.



Por ello, el proceso hasta aquí descrito está aún incompleto. Hemos presentado un proceso estático en tanto que, en realidad, la comunicación es un fenómeno dinámico en el que los individuos interactúan y evolucionan a medida que se suceden los actos de comunicación en los que participan.

Para completar nuestra presentación, necesitaremos referirnos a algunos elementos de psicología social a los que dedicaremos el próximo capítulo.

RESUMEN

Para optimizar un acto de comunicación es preciso saber identificar su emisor y receptor, interpretar cómo el emisor compone su mensaje por medio de signos extraídos de un lenguaje y cómo se forma, tanto para el emisor como para el receptor, el sentido del mensaje a partir de sus referentes sociales respectivos.

Es necesario también elegir el mejor canal para la transmisión del mensaje e identificar los "ruidos" capaces de perturbarlo. Hay que comprender cómo la redundancia facilita la comprensión del mensaje y cómo la originalidad del mensaje valoriza el acto de comunicación.

Por último, es imprescindible entender la importancia de la técnica del *feedback* que permite que el emisor se informe sobre la manera en que el receptor lo comprende, ya se trate de comunicación bilateral o multilateral, próxima o mediatizada, y que el emisor y el receptor sean individuos o grupos.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACION

EJERCICIO Nº 1

En cada una de las situaciones de comunicación que se describen abajo, identifique con precisión el emisor y el receptor. Señale, en cada caso, si el emisor y el receptor son individuos o grupos. Indique si el mensaje es verbal o no verbal. Cuando se trata de un mensaje de feedback, precíselo. Identifique el canal de la comunicación e verifique si la comunicación es próxima o mediatizada, instantánea o diferida.

1.1: Suena el teléfono. Descuelga y dice: "Hola".

1.2: Su interlocutor, que sabe ahora que usted lo está escuchando, dice: "Buenos días. Habla Diego Morales. ¿Cómo está?"

1.3: Se cruza en un pasillo con uno de sus colaboradores. Le sonrío y le guiña el ojo.

1.4: Su colaborador le responde con una frase: "Buen día, señor, ¿cómo está?"

1.5: Un empleado lee un comunicado interno de la empresa que anuncia una adquisición importante.

1.6: Usted lee en el diario un artículo que anuncia esa adquisición.

1.7: Su esposa mira, en la televisión, un aviso publicitario que presenta el nuevo perfume de Dior.

1.8: Una mañana, usted escucha en la radio la difusión de una entrevista que le hicieron el día anterior en su oficina.

1.9: Luego de dicha difusión, un periodista de la radio comenta la entrevista.

EJERCICIO Nº 2

Refiriéndose a su jornada de ayer, intente hacer la lista de las diferentes situaciones de comunicación en las que se vio implicado, de la mañana a la noche.

Identifique, entre estas situaciones de comunicación,



aquellas en que usted actuó de iniciador y realice un juicio de valor sobre su resultado. Si éste no fue satisfactorio, intente determinar las razones. Si fue satisfactorio, haga lo mismo.

Luego, señale las situaciones de comunicación iniciadas por los demás. ¿Cuáles fueron los resultados? Para los casos en que los demás no han tenido éxito en su tentativa de comunicación, intente explicar por qué.

EJERCICIO Nº 3

A continuación encontrará una lista de mensajes variados. En cada caso, identifique los signos utilizados para la composición del mensaje e indique de qué lenguaje han sido extraídos. Encuentre, para cada uno de ellos, los dos sentidos que un emisor y un receptor, cuyos referentes sociales no fueran idénticos, podrían darle a este mismo mensaje.

3.1: "Vamos".

3.2: Su profesor sale de la sala de deliberación del jurado de un examen y le sonríe.

3.3: La puerta de la oficina de su director, por lo común abierta, está cerrada.

3.4: "I love you"

3.5: El traje de etiqueta es de rigor. Diego Morales se presenta con saco color claro.

3.6: Su hijo le dice: "Sé gamba papá".

3.7: Mensaje de la casa matriz a su filial brasileña: "envíenos sus conclusiones por fax antes del viernes a las 17 horas"

3.8: Usted habla en una reunión sindical. El delegado sindical sacude la cabeza mientras lo escucha...

3.9: Su bebé llora.

EJERCICIO Nº 4

A continuación encontrará una lista de conceptos expresados con palabras de la lengua castellana. Para cada uno de ellos, intente describir la imagen que su propia memoria aso-



cia con ese concepto. Indique, si es posible, en qué categorías de imágenes lo ha almacenado. Dé una definición de ese concepto lo más cercana posible del sentido que usted le asocia. Para el mismo concepto, dé otra definición que podría ser la de otra persona con referente distinto del suyo.

4.1: *Democracia*

4.2: *Amor*

4.3: *Belleza*

4.4: *Éxito*

4.5: *Felicidad*

4.6: *Comer bien*

4.7: *Management eficaz*

4.8: *Calidad*

4.9: *Comunicación*

EJERCICIO Nº 5

Cite diez canales de comunicación más particularmente utilizados en la comunicación empresarial.

EJERCICIO Nº 6

Identifique, para los cinco primeros canales de su lista, los ruidos que pueden perturbar una comunicación que adopte esos canales.

EJERCICIO Nº 7

Señale las redundancias que figuran en el texto que aparece a continuación. Redúzcalas a la mitad, suprimiendo las redundancias que no sean indispensables para su comprensión.

“El presidente del grupo debe presentar a la prensa, el próximo lunes 28 de mayo a la tarde, a las 15 horas, los resultados financieros del último ejercicio del Grupo. Esta presentación se hará ante la Asamblea General de accionistas



del Grupo, convocada para el mismo día, hacia el final de la mañana, a las 12 hs. Se solicita a los destinatarios de esta nota avisar a la gerencia de comunicación, el 20 de mayo a las 17 horas GTM a más tardar, sus elementos de respuesta para las preguntas que, en estas reuniones, les puedan formular tanto los accionistas como los periodistas. El 10 de mayo se les ha enviado por correo la lista de preguntas que los implican. Les agradecemos infinitamente su amable cooperación”.

Una vez realizado este trabajo, reducir nuevamente en un 50% el texto obtenido, imaginando que debe difundirse por telegrama y que el costo de un telegrama es proporcional al número de signos utilizados para componerlo. ¡Atención!: el telegrama puede ser difícil de leer, pero debe comportar todas las informaciones necesarias para la perfecta realización del trabajo solicitado, sin distorsiones.

EJERCICIO Nº 8

El valor y el interés de un mensaje informativo depende de su grado de novedad y originalidad. Cuanto más nuevo y original, más rico en información. Dé tres ejemplos de mensajes pobres en información en tres situaciones de comunicación diferentes. Presente otros tres ejemplos de mensajes muy ricos en información. Por último, dé tres ejemplos de mensajes con cantidad media de información.

EJERCICIO Nº 9

Evalúe su comunicación personal respondiendo a las siguientes preguntas. Atribuya a cada una de ellas un puntaje según la siguiente escala:

Sí, sin ninguna duda: 5

Más bien no: 2

Más bien sí: 4

No, sin ninguna duda: 1

No estoy seguro: 3



Este test fue publicado en el artículo del profesor J.M. Weimann, titulado "A model of communicative competence" en el tercer número de la revista Human Communication Research. Fue adaptado por Melvin L. De Fleur, Patricia Kearney y Timothy G. Plax en su obra Fundamentals of Human Communication (Mayfield Publishing Company, Mountain View, California, 1993).

- ... 1. Mis relaciones con los otros son fáciles.
- ... 2. Sé adaptarme a situaciones que cambian.
- ... 3. Trato a los otros con consideración.
- ... 4. Tengo tendencia a interrumpir a los demás.
- ... 5. Tengo la impresión de que a los demás les gusta conversar conmigo.
- ... 6. Mi comunicación con los otros es eficaz.
- ... 7. Escucho bien a los demás.
- ... 8. Mis relaciones personales son más bien frías y distantes.
- ... 9. Soy fácil de abordar para los demás.
- ...10. No voy a pelearme con los demás para probar que tengo razón.
- ...11. Mi actitud en una conversación no es flexible.
- ...12. No sé lo que sienten los demás.
- ...13. En general, sé lo que sienten los demás.
- ...14. Hago de manera que los demás sepan que comprendí lo que quieren decir.
- ...15. Comprendo a los demás.
- ...16. Me siento distendido y cómodo cuando digo un discurso.
- ...17. Escucho lo que la gente me dice.
- ...18. Me gusta estar cerca y en intimidad con los otros.
- ...19. En general, sé qué actitud tomar en cada situación.
- ...20. En general, trato de no hacer pedidos molestos a mis amigos.
- ...21. Soy eficaz en conducir conversaciones.
- ...22. Ayudo a los otros a comunicar conmigo.
- ...23. No tengo problemas en hablar con gente que no conozco.
- ...24. Me pongo fácilmente en el lugar del otro.
- ...25. Estoy muy atento durante una conversación.



- ...26. En general estoy muy distendido en una conversación con un nuevo conocido.
- ...27. Me interesa lo que los demás tienen para decirme.
- ...28. No sigo demasiado bien las conversaciones.
- ...29. Me gustan las reuniones sociales donde puedo conocer gente nueva.
- ...30. Soy amable.
- ...31. Soy flexible.
- ...32. No tengo miedo de expresarme con autoridad.
- ...33. Los otros pueden venir a mí si tienen un problema.
- ...34. En general digo lo que hay que decir, cuando hay que decirlo.
- ...35. Me gusta utilizar mi voz y mi cuerpo para expresar lo que tengo que decir.
- ...36. Soy sensible a las expectativas que los demás pueden tener en el momento.

Cómo calcular su puntaje

1. *Sume la cantidad de puntos que se ha asignado para las preguntas 4, 8, 11, 12 y 28:*
 $P_4 + P_8 + P_{11} + P_{12} + P_{28} = N \text{ puntos} = \dots$
2. *Sume sus respuestas a las demás preguntas:*
 $\text{Suma de puntos de las otras preguntas} = M \text{ puntos} = \dots$
3. *Aplicar la siguiente fórmula para determinar su puntaje:*
 $\text{Puntaje} = 30 - N + M = \dots$

Cómo interpretar su puntaje

Su puntaje debe ser como mínimo de 36 (comunicación personal difícil) y como máximo de 180 (comunicación personal fácil). El promedio se sitúa en 108.

Una vez realizada su autoevaluación, pídale a un amigo o un compañero de trabajo que lo evalúe. Compare los resultados.

2



LAS ACTITUDES, LOS ROLES SOCIALES Y LA PERSONALIDAD

El desarrollo de un proceso de comunicación está condicionado particularmente por los sistemas de actitudes individuales y colectivas de sus actores.

En un proceso de comunicación interpersonal, emisor y receptor actúan y reaccionan en función de su propio sistema de actitudes personales. También pueden actuar y reaccionar en función de las normas que les dicte su rol en el seno del grupo social al que pertenecen. Por lo general, actuarán y reaccionarán en función de uno y otro, en una proporción que dependerá del contexto en el cual tenga lugar el proceso de comunicación.

En estas condiciones, es importante comprender cabalmente la organización psicológica de un individuo y, en especial, cómo se forman sus actitudes individuales, cómo se modifican bajo la influencia de su comunicación y su entorno y cómo se estructuran en sistemas.

También es importante entender cómo el lugar del individuo dentro de la sociedad y de los diferentes grupos sociales a los que pertenece le imponen comportamientos particulares, roles sociales, a los que le resulta difícil sustraerse.



Los factores vinculados con la personalidad desempeñan un papel a menudo decisivo en el éxito o el fracaso de una comunicación. Conviene tomarlos especialmente en cuenta para analizar cómo se manifiesta la motivación para la comunicación.

LAS ACTITUDES

La formación de las actitudes

Un individuo, considerado en un momento dado, sufrió experiencias en el pasado cuyo recuerdo consciente o inconsciente ha acumulado, conservado y organizado. Estas experiencias pueden haberle dejado conocimientos y emociones a las que se referirá cada vez que tenga que adoptar una conducta frente a una situación particular. El hecho de que, en general, un individuo se comporte de manera idéntica frente a situaciones iguales se explica por el hecho de que existen "actitudes" en él, esto es, referencias de conductas constantes que integran sus experiencias pasadas.

Por ejemplo, estaremos más o menos de acuerdo con la pena de muerte. Nos gustará o no el pescado, las vacaciones en el mar, los muchachos con cabellos largos, los colaboradores obsecuentes.

Estos comportamientos se miden por medio de una escala de actitudes que va de lo más favorable a lo menos favorable a un objeto psicológico dado. Uno de los grados de esta escala puede ser la actitud neutra. Así, se calificarán como más o menos positivas o negativas las actitudes de un individuo frente a una persona, una idea, un acto, etcétera.



Por ejemplo, nos podrá disgustar el pescado de un modo general, y gustar la trucha y el salmón ahumado. Se puede no estar de acuerdo con la pena de muerte por principio, sin ninguna excepción, o considerar que puede justificarse en ciertos casos. Se puede ser neutro respecto de una persona, respetarla, estimarla, amarla o adorarla.

Sin pretender que los individuos se comporten sistemáticamente de una manera coherente con sus actitudes, su conducta suele ser expresión de una actitud general: son más o menos violentos, más o menos sensibles, más o menos rápidos, etcétera.

Los diferentes comportamientos suelen estar condicionados por las actitudes generales: una persona sensible debería más bien estar en contra de la pena de muerte; a una persona no violenta no le gustarán los deportes de combate; una persona rápida se impacientará ante las discusiones interminables que preceden una toma de decisión.

Las situaciones frente a las cuales un individuo debe suspender un comportamiento suelen ser complejas. Pueden caracterizarse por la coexistencia de varios objetos psicológicos que remiten al individuo a diferentes actitudes y algunas pueden revelarse conflictivas, lo que obligará al individuo a una elección de conducta.

Un individuo puede tener una actitud general favorable al respeto de la vida humana. Al mismo tiempo, puede tener una disposición general favorable a las medidas destinadas a proteger la sociedad humana contra sus agresores. Frente al debate sobre la pena de muerte: estará más bien en contra, por respeto a la vida humana, y más bien a favor, por reflejo de defensa social.

Un responsable de recursos humanos de una empresa tendrá una actitud general de defensa de los intereses de la empresa: un empleado



que no alcanza sus objetivos, sin motivo válido, debe abandonar la empresa. Pero podrá tener también una actitud de respeto de la persona humana y vacilar en condenar al desempleo a un padre de familia con cuatro hijos de corta edad. Se encontrará ante una disyuntiva y es probable que decida pasar a otra cosa y despedir al empleado.

La modificación de las actitudes

La afirmación según la cual, en general, una situación idéntica desencadena una conducta igual sólo es válida para un corto período de tiempo: en efecto, los individuos pueden modificar algunas de sus actitudes con el tiempo, en especial bajo la influencia de su comunicación con el entorno.

La modificación de una actitud proviene casi siempre de la información que el individuo recibe y que antes no conocía, referida a tal objeto psicológico. Esta puede provenir también de un cambio de actitud general frente a una familia de objetos a la cual pertenece este último.

Nuestro responsable de recursos humanos, al ver que el presidente de la empresa da una última oportunidad a un directivo que fracasó en su misión modificará posiblemente su actitud frente a los empleados.

Cuanto mayor es la masa de informaciones y experiencias acumuladas referidas a un objeto psicológico, menos posibilidades de cambiar tienen las actitudes que se le asocian: el individuo se ha habituado a buscar y seleccionar la información relativa a ese objeto psicológico. La probabilidad de que una nueva información le aporte un elemento nuevo capaz de hacerle poner en tela de juicio una actitud ya estable es relativamente baja.



El especialista en informática se ha formado su opinión sobre las ventajas e inconvenientes de Windows 95. Hay pocas chances de que una nueva información lo haga cambiar de opinión. Quien se inicia en la informática será más sensible a las influencias: toda información sobre las experiencias, positivas o negativas, de los demás podrán modificar su actitud frente al invento de Bill Gates.

Así, las actitudes tienden a volverse más estables a medida que el individuo crece. Este fenómeno es el resultado de la acumulación de informaciones y experiencias con el correr de los años.

El hombre de cincuenta años, refractario a la práctica de cualquier deporte, corre poco riesgo de dejarse convencer por quienes quisieran llevarlo a una cancha de tenis, una pista de esquí o una cancha de básquet. Si, a su edad, su actitud al respecto es tan clara, es porque sus experiencias pasadas lo han convencido de adoptar esta actitud negativa general frente a los deportes. Un adolescente que muestre una actitud similar, ante la insistencia de sus amigos, está más expuesto a ponerla en cuestión.

La estructuración de las actitudes

Las actitudes están organizadas en sistemas e insertas en conjuntos constituidos de elementos y relaciones funcionan según una lógica propia que supera la adición de las lógicas de cada uno de los componentes. Estos sistemas hacen que una actitud sea dependiente de una red de otras actitudes vinculadas a ella, como los átomos dentro de una molécula: si el individuo acepta modificar una de ellas, deberá modificar otras. Esto puede acarrear cierta desestabilización de su organización psicológica: más temor tendrá en la medida que, con los años, su sistema de actitudes se haya vuelto complejo.

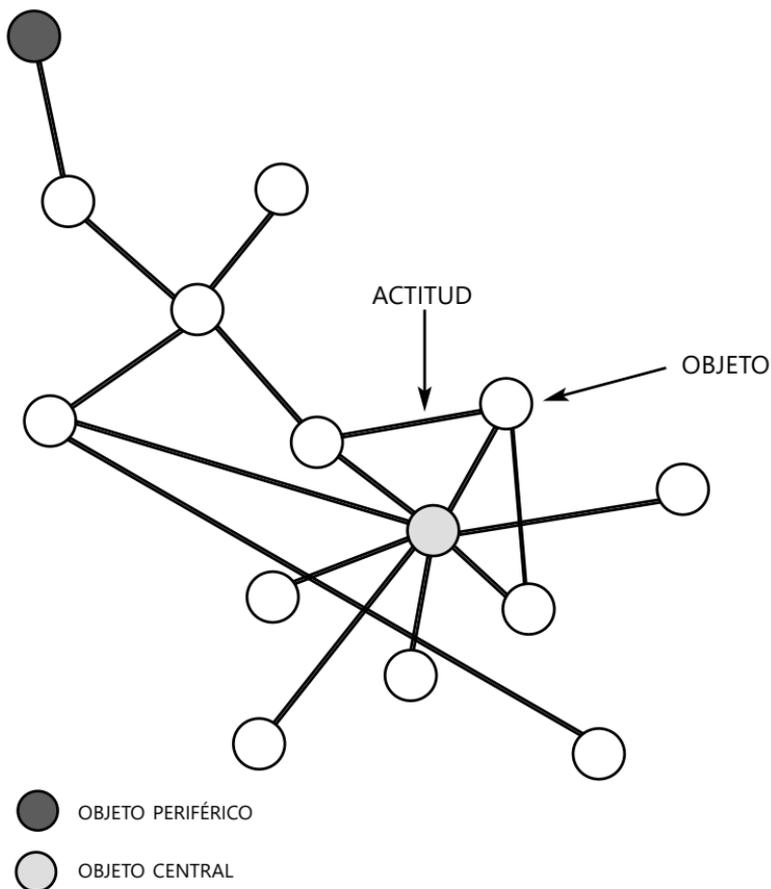


Figura 4

El sistema de actitudes

Las actitudes frente a un objeto central son más estables que las demás. Las actitudes son menos estables en presencia de un objeto periférico.

Carlos es amigo de la infancia de Martín. Crecieron juntos y comparten los mismos valores frente a la vida. Bajo la influencia de su mujer, cambiaron las ideas políticas de Carlos. Antes conservador, se vuelve socialista. Este cambio de actitud implica, por su parte, una variación de mu-



chas otras actitudes; numerosos valores vinculados con su antigua sensibilidad conservadora ya no son compatibles con su nueva sensibilidad (postura frente a las orientaciones económicas de su país, frente al desempleo, frente a la inmigración). La evolución de esas actitudes provocará la modificación de un número aún mayor de actitudes. Por ejemplo, al transformarse su actitud frente al desempleo se comportará tal vez de otra manera con su vecino desocupado... Y además, es claro, su actitud frente a Martín también corre el riesgo de modificarse. Ya nada será como antes entre ellos.

En sistema de actitudes de cada uno, ciertos objetos psicológicos ocupan una posición central. Los objetos centrales son aquellos que, debido a circunstancias externas o estados particulares de motivación, se hallan en el primer plano de la conciencia, en especial porque influyen el equilibrio psicológico personal o las condiciones de subsistencia y de existencia. Modificar una actitud referida a un objeto central será a la vez más fácil (el individuo es más receptivo) y más difícil (el individuo ya tiene opiniones formadas).

Por ejemplo, la actividad que un individuo ejerce con una pasión particular o que responde para él a una necesidad particular, es *central* para él. Es el caso de su trabajo, de su deporte favorito, del tipo de música que le gusta. No modificará, sin pensarlo dos veces, su actitud frente a actividades que para él son centrales.

En sus actos de comunicación, el individuo confronta su propio sistema de actitudes con el de los demás. Tenderá a entenderse mejor con aquellos con quienes comparte un gran número de actitudes y con quienes se siente en congruencia positiva. La búsqueda de la afinidad entre dos individuos a propósito de un objeto dado, razón de ser de un gran número de comunicaciones, requiere que cada uno escuche los argumentos del otro y acepte la eventualidad de un cambio de su propia actitud.



Martín y Carlos se encuentran después de un año sin verse. Entablan una discusión política a propósito del plan económico del gobierno. Martín está a favor. Carlos, en contra. Cada uno va a argumentar para intentar convencer al otro. Gracias a esta comunicación, quizás evolucionarán. Carlos terminará por admitir tal vez que ese plan es el único capaz de luchar eficazmente contra las causas profundas del desempleo. Martín quizás reconozca que hay que completarlo con medidas sociales coyunturales destinadas a ayudar a los más desfavorecidos. Sin encontrar su congruencia incondicional de antaño, es probable que identifiquen ámbitos concretos en los cuales sus actitudes hayan vuelto a ser congruentes gracias a los efectos de su comunicación.

Los objetos psicológicos frente a los cuales el individuo desarrolla su sistema de actitudes tienen una imagen en su memoria. Como lo hemos visto cuando hemos explicado cómo se constituían los mensajes, estas imágenes también están estructuradas en un sistema. Éste se encuentra almacenado en otro repertorio de su memoria. Cada imagen es clasificada en el o los lenguajes que practica el individuo.

El equilibrio psicológico

El sistema de actitudes de un individuo está en equilibrio cuando las diferentes actitudes que lo constituyen están vinculadas unas con otras de manera estable y en coexistencia pacífica. El individuo, sometido permanentemente a flujos de información y a actos de comunicación, busca protegerse de una desestabilización, aunque sólo sea por su bienestar interno. Ciertos individuos reaccionan mejor que otros frente a una eventual desestabilización de su sistema de actitudes y la tolerancia al desequilibrio puede ser un rasgo global de personalidad. Una defensa natural frente al desequilibrio puede consistir en formarse un sistema simple y monolítico de actitudes que tiene pocas posibilidades de modificarse.



El día en que Carlos eligió casarse con aquella muchacha militante del Partido Socialista, debió de apreciar los riesgos de desequilibrio que podrían resultar de ello. ¿Había imaginado que se dejaría influir políticamente? ¿Conocía lo suficiente a Martín para imaginar que su relación con él podría modificarse? En realidad, este casamiento desestabilizó su equilibrio psicológico, pero supo encontrar, en la relación con su esposa, un nuevo equilibrio que logró estabilizar.

Todo intento de transformar una actitud debe tener en cuenta el hecho de que ésta es retenida por otras dentro de un sistema: si el individuo acepta transformarla, tendrá que variar un número tanto más grande de otras actitudes cuanto que la postura inicial sea central para él, con todas las resistencias al cambio que implique este proceso.

Hay casos en que la transformación en una actitud muy central puede crear un desequilibrio grave. Imaginemos, por ejemplo, un individuo que pasa de una actitud negativa frente a la droga a una muy favorable, que lo conduce a convertirse en consumidor regular de drogas pesadas. Su cambio de actitud frente a la droga pondrá en tela de juicio la casi totalidad de sus actitudes: frente a su familia, su trabajo, sus amigos. Y sus valores cambiarán por el efecto de su actitud frente a la droga que se volverá *focal*.

Los objetos focales

Las diversas actitudes de un individuo figuran, en el seno del sistema global, en subsistemas que se interpenetran. Un pequeño número de objetos psicológicos referidos al individuo son bastante centrales para formar parte de un gran número de estos subsistemas. Éstos se denominan *objetos focales* (la madre para el hijo, la religión para el sacerdote, el dinero para el avaro, la droga para el toxicómano, etcétera.).



La mayoría de ellos pertenecen a tres categorías: los valores fundamentales, el yo y los otros.

Los *valores fundamentales* son las grandes familias de principios a los que puede adherir un individuo. Pueden ser teóricos, prácticos, estéticos, sociales, religiosos, políticos, etcétera.

Un individuo puede ser “de derecha” o “de izquierda”; católico, protestante, judío o ateo. Puede ser pacifista, ecologista, naturista.... Puede ser vegetariano o miembro de una secta...

El *yo* agrupa todo lo que se refiere al individuo. Constituye el objeto psicológico central para el individuo, una de cuyas necesidades fundamentales es tener una “imagen de sí” positiva. Las actitudes de los demás respecto del “yo” de cada uno son coherentes con las suyas cada vez que son positivas. En caso de actitudes negativas –y por ende de incongruencia con sus propias actitudes respecto de su yo– hay conflicto entre la necesidad de equilibrio propia de cada individuo (lo que lo conduce a buscar la congruencia) y la necesidad de autoestima. Tiene la opción, entonces, de reducir el nivel de su autoestima o de ignorar la actitud negativa del otro, desvalorizándola.

Cada uno tiene una imagen de lo que cree ser. Algunos se obligan a no mentirse y tratan de que la imagen que tienen de sí mismos sea lo más cercana posible a su realidad. Por ejemplo: soy más bien feo, pero creo que mi inteligencia es más bien superior a la media.

Otros, en cambio, buscan permanentemente idealizar su imagen. Por ejemplo: sé que soy hermoso e inteligente y los que no me perciben así no me interesan.

Un acto de comunicación que pone en cuestión la imagen del “yo” puede ser considerado como una amenaza y desencadenar una reacción de defensa.



Los *otros* son los objetos o grupos de objetos psicológicos cercanos al individuo tales como su familia, sus amigos cercanos, los grupos étnicos o religiosos a los que pertenece, su empresa, su equipo de fútbol, o incluso objetos o grupos de objetos de referencia cuyos sistemas de actitudes comparte total o parcialmente. Estos últimos sólo serán focales si son lo suficientemente centrales para figurar en numerosos subsistemas de actitudes del individuo.

Entre los grupos focales de un individuo se puede citar su familia, su empresa, los miembros de su parroquia, su equipo de fútbol; para ciertos jóvenes: los otros "jóvenes".

El hecho de que una gran parte de nuestra comunicación se lleve a cabo con miembros de grupos focales hace que nuestra realidad social esté ampliamente modelada por éstos. En ciertos casos, las actitudes compartidas con estos grupos son tan incuestionadas que el individuo no imagina que puedan existir otras posturas. Un individuo que no modifica ni enriquece su círculo de amigos cercanos tenderá a estabilizar sus actitudes.

La percepción del otro

Cuando dos individuos entablan una comunicación, cada uno recibe del otro una ola de mensajes de todo tipo (mensajes voluntarios, signos no verbales voluntarios o involuntarios, emociones). Cada individuo selecciona y luego estructura estos mensajes en un intento de "percibir" al otro.

Con estos elementos, tratará de hacerse una representación organizada del otro, ateniéndose más específicamente a los indicios a los cuales es sensible, los que intentará clasificar en categorías generales de personalidad del tipo inteligencia, calor humano, sensibilidad, honestidad, etcétera.



Por lo general tenderá, por "efecto de halo", a atribuir al otro todas las características de las categorías de personalidad que haya percibido. Si detecta características inconsistentes, buscará afirmar o refutar sus primeras apreciaciones en el curso del proceso de percepción que ha iniciado. Al comienzo, mientras carezca de informaciones sobre el otro, podrá inclinarse a atribuirle categorías enteras de actitudes vinculadas a los signos de uno o varios de sus grupos de pertenencia (sexo, edad, raza, religión, vestimenta).

Este proceso de percepción suele ser recíproco: cada uno intenta organizarse una "representación del otro" haciéndose una imagen, consciente o inconscientemente, que ahondará con el correr del tiempo y que actualizará en función de las evoluciones de actitudes que percibirá en el otro, o incluso en función de nuevas intenciones que podrá ser llevado a descubrir.

Toda la información que se recibe del otro en el marco de un proceso de percepción no pasa obligatoriamente por una comunicación directa: puede provenir de una observación de sus características físicas, la expresión de su rostro, su vestimenta, su comunicación con terceros, su actitud en diferentes situaciones observadas.

EL ROL SOCIAL

El hombre es un ser *social*. Vive en el seno de uno o varios grupos sociales que le imponen normas de conducta, actitudes dictadas que deberá hacer compatibles con sus propias actitudes. Estas normas le imponen mantener un *rol social*, que define cuáles deben ser sus contribuciones a las relaciones conductuales en las que participará en el seno de la sociedad y de los diferentes subgrupos sociales a los que pertenece.



Ciertas actitudes de un padre, una madre, un director de empresa, el presidente de la República, un agente de policía no son producto de su propia personalidad, sino de su lugar en la sociedad.

El rol social es necesariamente un rol impuesto al individuo por su entorno social. Se distingue del rol que puede elegir por sí mismo y adoptar en sus relaciones con los demás.

Las posiciones sociales

Las sociedades están organizadas alrededor de un conjunto de *posiciones sociales*. Cada una de éstas está ligada a una función necesaria para el buen funcionamiento de la sociedad. El hombre, cuando nace, no sabe aún cuáles le están destinadas: con el correr de los años se definirán las posiciones que podrá llegar a ocupar en la sociedad.

Esto es válido para la sociedad en sentido amplio, donde las posiciones que puede asumir un individuo pueden ser, si es de sexo masculino, las de marido, padre, hermano, obrero, sacerdote, ministro. Esto vale también en los subgrupos sociales, donde, si se trata de una empresa podrá ser presidente, jefe del departamento contable, pasante, etc.

Las diversas posiciones existentes son independientes de los individuos que las ocuparán: cada una de ellas contribuye a la realización de la misión del grupo. Algunas se ocupan "de por vida" (padre, madre, hijo), otras son o pueden ser, al menos en nuestras sociedades, temporarias (niño, ministro, marido). Los individuos pueden ubicarse en posiciones sobre la base de factores que no controlan en absoluto (niño, adulto, varón) o sobre la base de factores vinculados con su carrera o éxito individual: las primeras son las *posiciones adquiridas* y las segundas, *posiciones conquistadas*.



Las prescripciones de rol

Cada posición implica, de parte de quien la ocupa, ciertas conductas respecto de los demás: a cada rol le corresponde una *prescripción de rol* que define lo que la sociedad espera de él en el ejercicio de su función (*lo prescripto*) y lo que no le está permitido (*lo prohibido*). En realidad, estas normas no están escritas: son el resultado de una expectativa más o menos unánime de parte del cuerpo social.

Es posible representar cómo una sociedad determinada jerarquiza las actitudes esperadas de sus miembros que ocupan posiciones dadas en su seno. Estas intenciones son medidas, sociológicamente, mediante una estimación del porcentaje de la población de la sociedad en cuestión que adhiere a una prescripción dada.

La sociedad espera unánimemente de una madre que alimente a su hijo y, en una gran mayoría, que lo eduque. En cambio le prohíbe, unánimemente, que lo someta a castigos físicos graves y, en una mayoría menor, que le pegue.

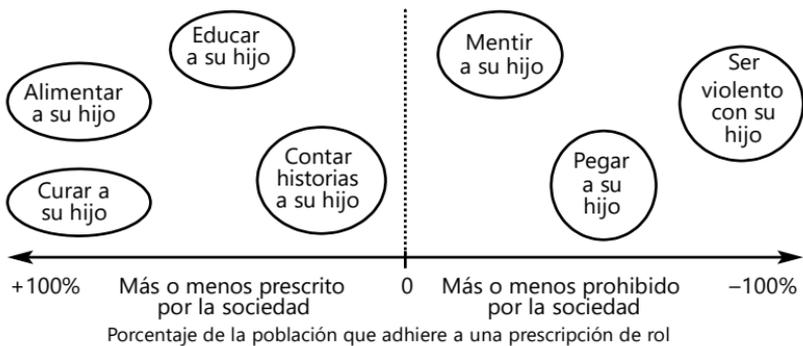


Figura 5

La medición social del rol de madre

El rol social se mide en función de lo que la sociedad considera como permitido y prohibido en su ejercicio.



Toda prescripción de rol se define por referencia a una relación con otra posición u otro grupo de posiciones tales como: madre/hijo, empleado/empleador, estudiante/profesor. Implica derechos y deberes generadores de obligaciones susceptibles de entrar en conflicto con la personalidad del individuo o con las obligaciones generadas por una o varias posiciones sociales.

El agente de policía puede encontrarse entre el dilema de la actitud que le dicta su rol social –multar por una infracción comprobada– y su actitud personal que puede revelarse más comprensiva. La madre puede encontrarse ante la disyuntiva de su rol social, que le impone ocuparse de su hijo cuando está enfermo y del otro rol social de empleada de una empresa que le impone estar en su puesto de trabajo.

En efecto, al igual que las actitudes, los roles de un individuo forman parte de un sistema de roles interdependientes: por esto, el individuo deberá adaptar su respeto de algunas de las prescripciones de rol que le imponen los grupos sociales a los que pertenece de manera de hacerlos compatibles con los que le imponen otros grupos sociales. Si, por proceso de adaptación, se aparta demasiado de la prescripción del grupo, corre el riesgo de ser marginado o incluso excluido de éste.

Si su hijo está enfermo, la madre llamará a su jefe de servicio e intentará lograr ser reemplazada en su puesto. Con toda seguridad, la empresa tendrá una política adoptada para este tipo de situaciones. Las prescripciones de rol en el seno de la empresa pueden ser prescritas por un reglamento o resultar de las prácticas propias de la cultura empresaria.

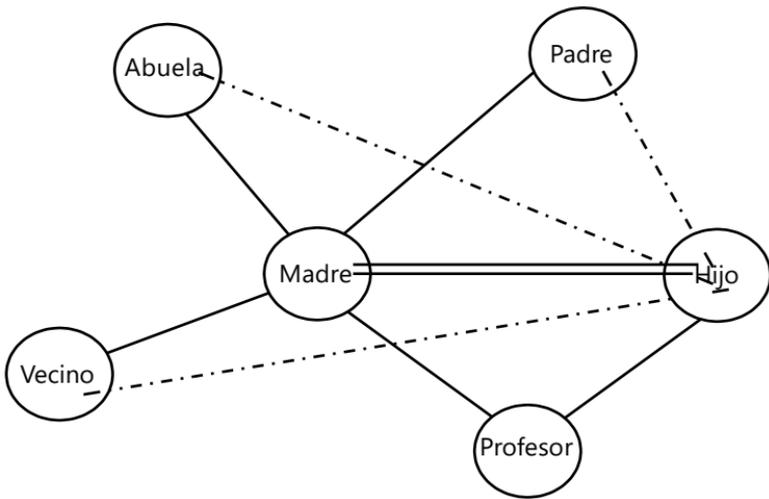


Figura 6

El sistema de roles en una relación madre-hijo

Todo rol forma parte de un sistema de roles interdependientes.

El estatus social

Las posiciones sociales en el seno de una sociedad o un grupo social suelen estar implícita o explícitamente jerarquizadas. Se instauran *distancias de posiciones*, que crean diferencias de *estatus social* que condicionarán las relaciones de rol entre los individuos. Los criterios que se toman en cuenta para la definición de estas distancias y los estatus sociales correspondientes pueden estar vinculados con valores tales como el poder, la popularidad, el mérito, el dinero. También pueden inscribirse explícitamente en la organización jerárquica de un grupo social (ejército, empresas, clero).

Las conductas varían con las distancias de estatus: cuanto mayor es la distancia, más grande es la distancia conductual en una escala que se extiende desde la deferencia hasta la



intimidad. En general, un grupo se caracteriza por la existencia de varias estructuras relacionales: una estructura de estatus, una estructura de comunicación vinculada con la proximidad física y una estructura de afinidades personales vinculadas con las congruencias susceptibles de existir entre los individuos.

Una comunicación se establecerá más fácilmente entre dos colaboradores de una empresa que ocupan oficinas contiguas si tienen afinidades comunes y si su nivel jerárquico es comparable. Si tienen afinidades comunes, pero sus oficinas están muy alejadas o su nivel jerárquico es muy diferente, la comunicación será más difícil. Si su nivel jerárquico es comparable, sus oficinas están próximas pero no tienen afinidades personales, la comunicación también será más difícil.

Cada una de estas estructuras condiciona el desarrollo de la interacción entre los individuos y, en particular, la evolución de la comunicación; si se suman una distancia de posición, una distancia física y una falta de afinidades, hay pocas probabilidades de que se establezca un proceso de comunicación entre tales individuos.

Un individuo implicado en una relación de comunicación aporta sus diferentes estatus. Cuanto más elevado es el estatus social de un individuo, más focaliza la comunicación de los demás hacia él y recibe con mayor reserva una opinión o información proveniente de un individuo de estatus inferior.

El director de empresa estará más motivado para comunicar con los miembros de su directorio que con los demás colaboradores de su empresa. Acercarse al personal a menudo le exigirá cierto esfuerzo.

Inversamente, cuanto menos elevado es el estatus de un individuo, menos tentado estará de entablar una comunica-



ción con individuos de estatus superior, a menos que exista entre ambos una relación de dependencia vivida y aceptada (padres-hijos, relación jerárquica).

Un empleado vacilará antes de iniciar una conversación con el presidente si lo encuentra en un ascensor.

Por último, la información, como el dinero, puede conferir un estatus social a un individuo. En efecto, poseer información es fuente de poder en la medida en que ésta es un elemento por lo general decisivo en la conducción de los asuntos de cada uno. Poseer la información motiva una voluntad de comunicación de parte de aquellos que desean acceder a ella.

LA PERSONALIDAD

El desarrollo de un proceso de comunicación depende en gran medida de la personalidad de los individuos implicados en el proceso. La edad, el nivel cultural, la cadena de las experiencias pasadas, el sexo, la pertenencia o no a una misma colectividad sociocultural son elementos que influyen en el proceso. Pero tres factores de personalidad merecen un análisis particular: el equilibrio psíquico de los individuos, su modo de aprehensión del otro y la percepción que tienen de sí mismos.

El equilibrio psíquico

Las comunicaciones tenderán a ser más serenas, más simples y más fáciles si los participantes están psicológicamente equilibrados, si uno u otro no busca orientar el intercambio



únicamente en función de sus problemas personales. La actitud obsesiva, especialmente, altera la percepción de un mensaje y deteriora el clima existente entre los participantes, porque desvía el contenido de la comunicación en dirección del objeto de la obsesión.

En un grupo de trabajo, aquel que vuelve incesantemente sobre una preocupación obsesiva que le es propia perturba el trabajo del grupo en la medida en que le impide abordar con serenidad las diversas dimensiones del problema a resolver.

La adopción de rol

Son numerosos aquellos que, atribuyéndole inconscientemente a los demás sus propias pulsiones, se ven inducidos a error en el desciframiento de la conducta del otro y en su búsqueda de congruencia con su interlocutor. Buscan adaptarse a actitudes que constituyen una proyección de sus propias actitudes sobre el otro y no las verdaderas actitudes de su interlocutor.

La eficacia de un proceso de comunicación entre dos individuos depende en buena parte de la aptitud real de cada uno de los actores para ponerse en el lugar del otro, de imaginar, antes de emitir un mensaje, cómo éste va a ser recibido, qué actitudes del otro puede afectar y qué reacciones puede causar. La "*adopción de rol*" o empatía es el nombre atribuido a esta forma de considerar la comunicación con el otro. Es fundamental en el éxito de cualquier proceso de comunicación.

Martín encuentra a Carlos, su gran amigo de la infancia, después de un año sin verse. Carlos cambió desde su matrimonio y Martín desearía ardentemente restablecer la relación de amistad que extraña. Sabe que



Carlos tiene dudas al respecto y que cualquier palabra fuera de lugar podría comprometer definitivamente su intento. Por lo tanto, va a pensar cada palabra poniéndose en el lugar de su amigo, imaginándose lo que él puede sentir y cómo podría recibir las palabras que él se dispone a pronunciar.

Si, mediante este *proceso de adopción de rol*, considera que sus palabras son muy audaces, podrá resolver no pronunciarlas. También podrá decidir pronunciarlas de todas maneras, con conocimiento de causa, considerando que corresponden al verdadero fondo de su pensamiento y que, si Carlos reacciona mal, ya no queda nada por hacer para salvar su amistad.

Del mismo modo, una agencia de publicidad reunirá los elementos de información referidos al target de su futura campaña (perfiles, gustos, encuestas de opinión) de manera de imaginar, a lo largo del proceso de concepción de la campaña, cómo la recibirá el target y qué comportamientos podría desencadenar. Adaptará su campaña en función de los resultados de esta *adopción de rol*. Llegará incluso a hacer realizar "pre-tests" con paneles que representen a los receptores blanco de la futura campaña.

La adopción de rol puede realizarse imaginando la reacción del otro a partir de una proyección de lo que sería la propia reacción en un caso similar. Puede llevarse a cabo también cuando intenta captar el mundo interior del otro a partir del análisis de su conducta inmediata, de lo que se sabe de su personalidad y del conocimiento que se tiene de su sistema de actitudes. El segundo enfoque es, sin duda alguna, el más apropiado: evita los riesgos de proyección explicados con anterioridad. En la medida en que un individuo es capaz de asimilar y sentir como suyas las experiencias del otro (lo que exige que "se interese" realmente en él), es también el más apto para generar un verdadero conocimiento que permita, a la vez, gratificarlo (y, por consiguiente, motivarlo a continuar la comunicación iniciada) y concebir mejor los mensajes en función de los propios ámbitos de interés.



La percepción de sí

Conocerse a sí mismo es esencial para comunicar bien.

Si la idea que nos hacemos de nosotros mismos es falsa, la comunicación tiene todas las chances de establecerse en la dirección equivocada. En ese caso, dado que nos conocemos mal, nos privamos de la posibilidad de ayudar a nuestro interlocutor a conocernos mejor para comunicar mejor con nosotros. Por lo demás, si nuestro interlocutor nos conoce mejor de lo que nosotros mismos nos conocemos, corremos el riesgo de juzgar sus mensajes como no adecuados a lo que erróneamente creemos ser.

¿Qué decir de una comunicación en la que el emisor, preocupado por no herir la susceptibilidad de su interlocutor, se limite a decirle lo que aquél desea oír? No permitirá progresar a ninguno de los dos: será estéril.

El rol social y la personalidad

Un individuo que entabla una comunicación con otro es considerado por éste como un individuo pleno dotado de una personalidad propia, actitudes específicas y motivaciones personales. Pero es reconocido también, según hemos visto, como la expresión de un rol social que le confiere su posición y su estatus.

En todo momento, habrá que determinar a quién se dirige uno: a la persona o al representante de la posición social que ésta ocupa. Este desdoblamiento de hecho de la personalidad de cada uno implica, de parte de quien comunica, un arbitraje y un dosaje permanente de la realidad de su interlocutor.



La motivación para comunicar

El hombre, en tanto ser social, está *a priori* motivado para la comunicación. Esta motivación, como lo hemos visto, se manifiesta desde la infancia y se desarrolla a medida que domina los lenguajes de la sociedad y los canales de comunicación inventados por el hombre.

Simultáneamente, lo que es paradójico, puede verse tentado a huir de ciertas situaciones de comunicación, por ausencia de interés o incluso por temor a ser llevado a cuestionarse y a cambiar.

Por un lado, el hombre vive obsesionado por el intercambio, el diálogo, el trabajo en equipo, la "comunicación" y, por el otro, a veces se siente saturado de comunicaciones, acosado por mensajes que vehiculizan su entorno y los medios. Para satisfacer sus necesidades de comunicación y protegerse de informaciones inoportunas, se ha constituido defensas que le permiten una actitud selectiva frente a los riesgos de invasión de la que se siente objeto.

Una de estas actitudes consiste en no "ver más que lo que quiere ver", es decir, en mostrarse receptivo sólo a aquellas informaciones colectivas que respondan a sus gustos e intereses. Este fenómeno hace que quien manifiesta un interés por un tema es quien capitaliza más informaciones sobre éste, aumenta así su especialización en el tema en cuestión y refuerza sus actitudes adquiridas referidas a él. Cuanto más avanza en este proceso, se vuelve menos fácil de influir y corre menos riesgo de modificar sus actitudes referidas al tema en cuestión.

A todos nos ha ocurrido comprobar el cierre de un comercio ubicado en un itinerario que hacemos a pie todos los días desde hace años y encontramos en la imposibilidad de recordar de qué negocio se trataba: sólo vemos lo que queremos ver en una aproximación selectiva de la multitud de reclamos de que somos objeto día a día.



El individuo, en cambio, puede ser afectado por los temas que despiertan en él un interés reciente u oculto en su inconsciente, a propósito de los cuales no se ha constituido aún actitudes estables.

RESUMEN

Un individuo se diferencia de otro por las experiencias que ha acumulado desde su infancia. Estas experiencias lo han llevado a adoptar actitudes que le son propias frente a las personas, situaciones o ideas con las cuales puede verse confrontado. Las actitudes de un individuo están organizadas en sistemas y subsistemas, cada uno de los cuales está vinculado a uno o varios otros. Ciertas actitudes son más centrales que otras. Algunas, situadas en el centro de varios subsistemas, son focales.

Por otra parte, los grupos sociales a los que pertenece el individuo le atribuyen posiciones, estatus, roles y obligaciones.

Un acto de comunicación es, para el individuo, una experiencia nueva. Lo vivirá preocupado por su imagen personal y reaccionará en función de su propio sistema de actitudes y las prescripciones que le impone su rol social. Según la naturaleza del mensaje que reciba, aceptará o no alterar su sistema de actitudes o transgredir prescripciones de su rol social. Admitirá modificar más fácilmente una actitud no central. Cambiar una actitud focal podrá poner en peligro su equilibrio psíquico. Dudará en transgredir una prescripción social por temor a ser marginado o incluso sancionado.

Por último, el individuo estará más motivado en iniciar o continuar un proceso de comunicación si lo considera gratificante.

El arte de la comunicación consiste en tomar estos elementos en cuenta en todas las fases de un proceso de comunicación, cualquiera sea éste. Lo que exige, de parte del comunicador, una actitud permanente de búsqueda de *feedback*, de escucha atenta del otro y de adopción de rol empática.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACION

EJERCICIO Nº 1

¿Cómo evalúa su actitud frente a la pena de muerte, su vecino, el hecho de tomar o no su auto para ir a trabajar, el aborto, la puntualidad de sus colaboradores, su propia puntualidad, la inmigración, el tabaco, una cachetada dada a un niño?

Intente reunir las experiencias de su vida (directas o indirectas) que puedan haber contribuido a hacerle adoptar tales actitudes.

EJERCICIO Nº 2

Usted está conversando con un fumador empedernido. Su actitud frente al tabaco es fuertemente negativa. ¿Qué mensajes le enviará a su interlocutor para intentar convencerlo de dejar de fumar? ¿Cómo califica usted la actitud del fumador empedernido dentro de su sistema general de actitudes? ¿No necesitará convencerlo de modificar otras actitudes de su sistema para esperar que evolucione su actitud frente al tabaco?

EJERCICIO Nº 3

En qué actitud(es) de los consumidores se apoyará un supermercado para vender un producto sustituto de Coca Cola por medio de sus campañas publicitarias? ¿Cuál(es) intentará modificar? ¿Qué argumentos puede utilizar para estos fines?

EJERCICIO Nº 4

Haga una lista de las actitudes que usted considera focales dentro de su propio sistema. Elija una de estas actitudes e



imagine que decida modificarla. ¿Qué otras actitudes debería transformar obligatoriamente para reequilibrar su sistema psíquico?

EJERCICIO Nº 5

Haga una lista de sus principales posiciones sociales. Elija una de ellas y haga una lista de los roles sociales que le están vinculados. Elija uno de estos roles y haga una lista de las prescripciones sociales que se le asignan.

EJERCICIO Nº 6

Enumere los principales grupos sociales a los cuales usted considera estar integrado. ¿En qué rangos (estatus) lo ubican sus posiciones sociales en el seno de estos diferentes grupos? Por ejemplo, si usted es jefe de familia, goza de un estatus social de rango nº 1 en la jerarquía del grupo familiar.

EJERCICIO Nº 7

Imagine una conversación abierta con su superior jerárquico. ¿Qué elementos piensa introducir para que su superior considere que esta situación de comunicación es gratificante para él? De estos elementos, ¿cuáles tienen relación con su imagen personal tal como él la siente y como usted la percibe? Haga el mismo ejercicio refiriéndolo a usted.

EJERCICIO Nº 8

¿Qué técnicas de feedback utiliza usted habitualmente en los grupos de trabajo en los que participa?

EJERCICIO Nº 9

En una próxima charla con uno de sus colaboradores, haga el esfuerzo de memorizar la mayor cantidad de signos no



verbales que él emite durante el encuentro. Al finalizar la charla, enumérelos por escrito e intente darles un sentido explicativo de la personalidad de su interlocutor. Comprobará que esta escucha atenta del otro le habrá dado información sobre su colaborador. Conociéndolo mejor, su comunicación con él no podrá sino mejorar.



Ya hemos analizado cómo se realiza un acto de comunicación simple y cómo se identifica el emisor, el receptor y el canal. Sabemos cómo se constituye un mensaje por medio de signos extraídos de uno o varios lenguajes comunes al emisor y al receptor. Podemos apreciar el valor informativo de un mensaje y la importancia de la redundancia.

Conocemos las técnicas de *feedback* y de *adopción de rol*. Sabemos cómo se forman y se modifican las actitudes de un individuo bajo la influencia de los actos de comunicación en los que participa. Estamos en condiciones de establecer la diferencia entre la personalidad de un individuo y su rol social.

Antes de entrar en las especificidades de la comunicación empresarial, nos queda por comprender cómo funciona *la comunicación dinámica*, es decir, cómo se encadenan los actos de comunicación unos con otros cuando, alternativamente, el emisor se vuelve receptor.

También nos falta enumerar *las principales actitudes de comunicación* existentes y *señalar las principales aptitudes necesarias para el comunicador*.

Al final de este capítulo, analizaremos las diferentes *funciones* que cumple la comunicación y procederemos al relevamiento de los principales *géneros* de comunicación.



LA COMUNICACION INTERACTIVA

Un individuo *A* emite un mensaje destinado a un individuo *B*. El individuo *B* modifica (o mantiene) su sistema de actitudes bajo el efecto del mensaje que recibe y luego emite, en retorno, un mensaje de respuesta para el individuo *A*. Este modifica o conserva su sistema de actitudes bajo el efecto de la respuesta del individuo *B*, y emite un nuevo mensaje destinado al individuo *A* quien, a su vez...

Así funciona el proceso de la comunicación *interactiva*.

Quien sepa analizar, comprender y prever este proceso estará armado para dominar las principales situaciones de comunicación que se le presenten. Utilizará también la comunicación para resolver problemas diversos a los que se enfrentará en lugar de limitarse, como ocurre a menudo, a sufrir pasivamente la situación.

El proceso de *comunicación interactiva* que hemos descrito, aunque presentado alrededor del ejemplo de una conversación entre dos individuos, se aplica del mismo modo a cualquier forma de comunicación. Para trasponerlo basta con imaginar que los individuos *A* y *B* pueden ser también grupos de individuos, tales como empresas, consumidores, empleados o incluso un grupo tan amplio y de contornos tan imprecisos como la "opinión pública".

Si se trata, por ejemplo, de una comunicación publicitaria, se describiría de la siguiente manera: una empresa *A* difunde en la prensa un anuncio publicitario que presenta un nuevo detergente. El aviso es el mensaje de la empresa y sus destinatarios son el grupo de consumidores de detergente del país. Por efecto de este mensaje, el subgrupo de consumidores de detergente que ha leído el aviso (los receptores del mensaje) decidirán si modificarán o mantendrán su actitud frente a su detergente habitual al probar o no el nuevo producto de la empresa *A*. Responderán a la empresa mediante un eventual acto de compra y la empresa decodificará este mensaje a través del análisis de sus ventas del nuevo detergente. También podrán reaccionar a través de una eventual encuesta que interroge a los lectores de los diarios en los cuales se ha publicado el anuncio sobre el efecto que tuvo el aviso pu-



blicitario en su comportamiento de compra de detergente. Si las ventas no fueron satisfactorias, la empresa responderá a su vez a los consumidores de detergente, modificando la fórmula de su producto y anunciará este cambio, por ejemplo, a través de un nuevo aviso.

La comunicación interactiva adquirió una nueva importancia con el desarrollo de las técnicas de marketing relacional. Estas técnicas, como lo veremos en el capítulo 7, inscriben la acción de marketing en una relación interactiva permanente con el cliente. Los "números 0-800" especialmente, posibilitan un diálogo permanente de la empresa con sus clientes.

Se analizará del mismo modo, por ejemplo, una carta del gerente general de una empresa (individuo *A*) dirigida a los ejecutivos (grupo de individuos *B*) en la que les solicita modificar una conducta. Las eventuales respuestas de los ejecutivos serán los signos de cambio de actitudes que el gerente general podrá comprobar. Si son insuficientes, el empresario perseguirá su objetivo por medio de otros actos de comunicación destinados a los ejecutivos.

EL MODELO COMPLETO DE LA COMUNICACIÓN INTERACTIVA

El modelo completo de la comunicación interactiva es una prolongación del modelo simple del acto de comunicación aislado descrito en el capítulo 1.

En este caso, participan dos individuos –el individuo *A* y el individuo *B*– pero, esta vez, el individuo *A* ya no es únicamente emisor y *B* ya no es únicamente receptor: cada uno de ellos es sucesivamente emisor y receptor. *A* y *B* pueden ser también grupos de individuos que hablan con una sola voz.

La unidad de tiempo, que era muy corta en el modelo simple (el tiempo de la transmisión de un solo mensaje) es ahora más largo (el tiempo, indefinido y variable, de la duración del intercambio interactivo).

En una conversación, el tiempo de respuesta de cada uno de los interlocutores será muy corto: casi simultáneamente elegirá (o no) si modi-



ficará su sistema de actitudes como consecuencia de un mensaje recibido y preparará su respuesta.

Si, en cambio, se trata de una campaña de la ciudad de Buenos Aires a favor de la limpieza de las veredas, el eventual proceso de cambio de actitudes y de respuesta de la opinión pública será mucho más largo.

Querer comunicar

Cada uno de los dos individuos debe estar suficientemente estimulado y motivado, primero para entrar en el proceso de comunicación, y luego para continuarlo. En todo momento, uno de los dos individuos puede cortar la comunicación, ya sea abandonándola físicamente, o bien empobreciendo el valor del contenido de sus mensajes para su interlocutor, o bien concluyendo prematuramente el intercambio mediante un mensaje que no requiere ninguna respuesta.

Existen numerosas formas de interrumpir un proceso de comunicación interactiva: uno de los dos interlocutores de una conversación puede enviar mensajes de *feedback* negativos (bostezo, mirada ausente, signos de incomodidad, dejar de relanzar la comunicación con mensajes que motiven al interlocutor a proseguir).

Si se trata de una comunicación publicitaria, el consumidor puede interrumpir el proceso negándose al desinteresarse por los anuncios publicitarios de una empresa que él rechaza o de un producto que no necesita...

El canal

El canal de la comunicación puede elegirse de común acuerdo entre los individuos en función del lugar en que se encuentran y de las facilidades que se les ofrecen. También puede ser impuesto por uno de ellos. La elección del canal es importante en la medida en que uno de los dos interlocutores puede eventualmente, más que el otro, sentirse a sus anchas en la utilización de un canal de comunicación en parti-



cular. Por lo demás, ciertos canales pueden ser generadores de ruidos que podrán perturbar el intercambio o molestar a uno de los dos interlocutores más que al otro.

Un jefe de Estado escogerá, para una alocución a la nación, el canal que juzgue más adecuado para los mensajes que desee transmitir. El general De Gaulle, por ejemplo, elegía la radio para los mensajes de gravedad (por referencia al empleo que había hecho de este medio durante la Segunda Guerra Mundial al dirigirse a los franceses desde Londres). François Mitterrand fue reelegido en 1988. Limitó sus intervenciones a la televisión y se dirigió a los franceses por el canal de la prensa escrita y de su "Carta a los franceses". El medio debe ser seleccionado en función del mensaje y otros factores ligados, en especial, a la imagen del emisor en la opinión pública. El presidente Menem, por ejemplo, al participar en momentos hábilmente elegidos en los programas de Marcelo Tinelli, Susana Giménez, Mirtha Legrand o Mariano Grondona, supo dar de sí mismo a la vez una imagen de competencia, seriedad, simplicidad y proximidad.

El hombre de negocios que desea iniciar una negociación podrá elegir hacerlo en su oficina. Su interlocutor podrá preferir que sea en la suya. Un responsable de recursos humanos de una empresa quizá opte por enviar una advertencia a un empleado por carta y sólo después le acuerde una entrevista. Otro escogerá lo contrario. Algunos develarán su pasión mediante una carta de amor. Otros preferirán hacerlo por teléfono o en una invitación a cenar.

El lenguaje

Cada uno de los dos individuos (o grupos de individuos) expresará sus mensajes en el lenguaje que considere más apropiado. Apelará simultáneamente a varios lenguajes, por ejemplo, un lenguaje verbal (su lengua materna u otra lengua) y uno no verbal (gestos y expresiones). La comunicación será más eficaz en la medida en que ambos individuos (o grupos) tengan un buen conocimiento de los lenguajes que utiliza el otro. A diferencia del modelo simple de comunicación, un proceso de aprendizaje podrá acompañar el desa-



rollo del proceso de comunicación interactiva: a medida que transcurre el intercambio, cada uno de los interlocutores aprenderá la significación de los signos que no conocía.

Se aconseja vivamente a quien represente una empresa en el exterior el aprendizaje de la lengua local. Conocer la lengua de los jóvenes (palabras y signos no verbales) puede facilitar la comunicación.

Los signos no verbales pueden tener una significación diferente según los países. La inclinación de cabeza de un japonés no significa que apruebe lo que se le dice. Poner los pies adelante es una actitud descortés en Tailandia.

Los referentes

Más allá del lenguaje, los dos individuos tendrán que compartir al menos una parte de los referentes sociales del otro. Esta comunidad mínima de referente es indispensable si desean interesar y ser comprendidos por el otro. En el curso del proceso de comunicación cada uno de ellos descubrirá elementos de la cultura del otro que no conocía: este aprendizaje de la cultura les permitirá, a medida que avance la comunicación, ampliar su comunidad de referentes y, por ende, acrecentar tanto el interés como la eficacia de su intercambio.

La comunicación entre el gerente general de una empresa y el jefe de su servicio informático a propósito de la compra de un nuevo software requerirá, por parte del gerente, un aprendizaje mínimo de conceptos ajenos para él y que forman parte del referente de los especialistas en sistemas. El responsable de informática, con sus explicaciones, ayudará a su jefe en este aprendizaje.

Una carpeta de prensa que presente la realización de una empresa deberá iniciar al lector en la razón de ser de esta realización de manera que los periodistas puedan comprenderla y retransmitirla a sus lectores. Las explicaciones que se añaden constituirán un aprendizaje del referente de la empresa.



La escucha

Más allá del lenguaje y el referente, los mensajes intercambiados cuestionarán algunas de las actitudes de los individuos implicados en un proceso de comunicación interactiva. De cierta forma sus personalidades habrán evolucionado en el curso del proceso y debido al mismo. Cada uno de ellos lo tomará en cuenta en el manejo de sus mensajes. Se esforzará, con una escucha atenta del otro, por percibir estos cambios para adaptarse a ellos.

La *escucha* del otro, como lo veremos más adelante, es una de las condiciones esenciales para el éxito de un proceso de comunicación. El político que no haya sabido percibir que un movimiento de opinión pública ha amplificado la importancia del desempleo en la preocupación de los electores corre el riesgo de ser poco convincente si insiste en declarar que el desempleo es una fatalidad o un mal necesario. El responsable de márketing de una empresa que fabrica alimento para perros corre serios riesgos si persiste en creer que la escucha de los compradores de productos para perros es suficiente para el test de nuevos alimentos: sólo los propios perros expresarán con su actitud frente al producto probado, si lo consumen con placer o no. La escucha de los perros es también indispensable en este caso.

El feedback, la gratificación y la adopción de rol

Por último, a lo largo del proceso, ambos interlocutores deberán asegurarse de que el otro comprende correctamente sus mensajes: para ello utilizarán las técnicas de *feedback* que consideren más apropiadas. Deberán optimizar también sus mensajes esforzándose, mediante técnicas de *adopción de rol*, por ponerse en la piel del otro tal como lo sienten, meterse en su referente personal para comulgar y comunicar mejor con él, captar los tipos de mensajes que puedan ser *gratificantes* para él gracias a su valor de recompensa: todo con miras a alentarle a continuar en la vía del intercambio iniciado.



Un individuo, cualquiera sea, se entregará más a un proceso de comunicación en la medida en que se sienta gratificado. Esta recompensa puede provenir de lo que aprenda, de la imagen positiva que su interlocutor le ayude a dar de sí mismo (por ejemplo, orientando una parte de la comunicación hacia temas centrales para el otro), de intereses personales diversos que podrá recoger si la comunicación iniciada desemboca en una decisión que le sea favorable, del honor que experimentará al ser considerado de igual a igual por un individuo de estatus social "superior" al suyo.

La participación en un sorteo al que podrán aspirar aquellos que acepten responder a una encuesta por vía postal es también una forma de gratificación que utilizan ampliamente los especialistas en *márketing*.

La actitud que consiste en percibir los elementos que aporta el interlocutor como él los siente, desde su punto de vista, y luego darle muestras de esta voluntad de comprenderlo –por ejemplo, al reformular los elementos que ha aportado para comprobar (y asegurarse de) su buena comprensión– es en general muy favorable a la fluidez y la eficacia de un proceso de comunicación. Es conocida bajo el nombre de *comprensión empática* y exige respeto, tolerancia y aceptación del otro tal como es. Facilita la *adopción de rol*.

Imaginemos dos empresarios negociando un contrato importante. Cada uno de ellos sabe que su interlocutor sólo aceptará una disposición particular del contrato si no amenaza con perjudicarlo. Un buen negociador sabe practicar la *adopción de rol*: se coloca permanentemente en el lugar del otro. Esta actitud hace que se sienta en confianza y, por lo general, lo conduce a adoptar una actitud similar. Si el proceso de negociación continúa en este clima, hay fuertes probabilidades de que el contrato que será firmado esté conforme a los intereses de ambos. Su puesta en práctica ulterior se verá ampliamente facilitada.



LAS ACTITUDES DE COMUNICACIÓN

Un individuo, en situación de comunicación, podrá adoptar diferentes tipos de actitudes con respecto a su interlocutor. Algunas facilitarán la comunicación. Otras la perturbarán.

Las principales actitudes que se encuentran habitualmente en una comunicación son las siguientes:

- actitud de autoridad (emisión de órdenes),
- actitud de consejo (sugerencia),
- actitud de apoyo (palabras de consuelo),
- actitud de evaluación (juicio de valor sobre lo que se ha comunicado),
- actitud de investigación (búsqueda de informaciones),
- actitud de información (informar),
- actitud de interpretación (dar una significación por puesta en relación de elementos dispersos),
- actitud de comprensión (entender el razonamiento, los sentimientos o la conducta del otro).

Las cuatro primeras (autoridad, consejo, apoyo y evaluación), por su naturaleza, pueden perturbar la comunicación. Las actitudes de investigación pueden incomodar la comunicación (si el interlocutor tiene la impresión de que se lo quiere utilizar) o favorecerla (si es gratificado por el interés que causa). Las actitudes de interpretación, de información y comprensión suelen ser favorables para el buen desarrollo de un proceso de comunicación.

El policía que detiene un vehículo adopta una actitud de autoridad. El padre que sensibiliza a sus hijos sobre los riesgos del sida toma una actitud de consejo. El hermano que consuela a su hermana luego de una decepción sentimental sigue una actitud de apoyo. El profesor que toma un examen adopta una actitud de evaluación. El periodista que prepara un artículo adopta una actitud de investigación. El colaborador que informa a su jefe adopta una actitud de información. El economista que analiza la coyuntura adopta una actitud de interpretación. El individuo que sabe practicar la adopción de rol adopta una actitud de comprensión.



La combinación de las actitudes

Los interlocutores que intervienen en un proceso de comunicación podrán seguir actitudes diferentes según el contenido del mensaje que tienen que transmitir, la identidad del otro o la situación en la que se encuentran. Tienen la posibilidad de cambiar su actitud a lo largo del proceso en función de su desarrollo.

El tono en el cual se expresen reflejará una y otra de estas actitudes y, según el caso, perturbar o favorecer el intercambio.

El jefe del departamento de mantenimiento podrá alternar diferentes actitudes para convencer a uno de sus colaboradores que llega regularmente tarde al trabajo para que modifique su conducta. Podrá darle la orden de llegar a horario y amenazarlo con una sanción (autoridad), luego aplacarse intentando explicarle los inconvenientes que ocasiona a la empresa con sus retrasos permanentes (interpretación) e intentando comprender, con él, cómo administra su tiempo (investigación) para ayudarlo a corregirse (consejo).

LAS APTITUDES DEL COMUNICADOR

El éxito de un proceso de comunicación interactiva requiere de parte de sus actores aptitudes específicas a menudo decisivas. En las páginas anteriores hemos abordado todas ellas, y es momento de resumirlas, practicando la redundancia, de manera de memorizarlas mejor.

Si bien ciertas personas parecen dar la impresión de haber sido naturalmente dotadas de la totalidad o parte de las aptitudes necesarias, esto suele no ser así: *la mayoría las han adquirido, gracias a una formación específica, completada por una puesta en práctica en la vida cotidiana.*

Para comunicar bien es necesario, esencialmente:

– *saber escuchar,*



- *saber interesarse por los demás,*
- *saber aprovechar la experiencia de los demás,*
- *saber administrar la propia información,*
- *saber interesar a los demás,*
- *saber ponerse en el lugar de los demás,*
- *saber valorar a los demás,*
- *saber expresarse.*

Saber escuchar

La aptitud para *escuchar* es necesaria para el buen desarrollo de una comunicación cuando uno se encuentra en posición de receptor. En efecto, ¿cómo responder bien a un interlocutor si no se escucha o se escucha mal su mensaje?

Pero saber escuchar va mucho más allá.

Es ante todo una *actitud general de atención* que le permite a quien la practica recoger informaciones sobre todo lo que lo rodea y, por ello, ampliar su referente social. Puede abordar su comunicación con los demás armado de un referente más extenso, de una cultura más abierta y, por lo tanto, como hemos visto, facilitar su comunicación con un amplio abanico de individuos con preocupaciones y especificidades culturales diferentes.

Es también una *actitud de atención permanente dirigida hacia el otro* cuando entramos en una comunicación con él. Escuchar al otro permite:

- Desde luego, escuchar lo que dice.
- Estar atento a sus expresiones, rictus, gestos, mirada, para conocerlo mejor y adaptar mejor nuestros mensajes a su personalidad.
- Detectar los mensajes de *feedback* que puede emitir, voluntaria o involuntariamente. Esto permite apreciar el impacto de los propios mensajes sobre el otro y regularlos mejor en función de sus efectos.
- Hacerle percibir el interés que se le dedica a él y a sus palabras. Esto lo alienta a continuar el proceso y a dar lo mejor de sí mismo.



Saber interesarse por los demás

Quien se interesa por los demás aprende a observarlos y a comprenderlos, lo que amplía su conocimiento de las reacciones humanas hacia otros más allá de sí mismo. Esta actitud, si es constante, le habrá dado la posibilidad de observar con el tiempo un gran número de actitudes psicológicas diferentes y haber experimentado numerosos tipos de reacciones de individuos diferentes, en situaciones diversas.

Gracias a esta conducta, habrá estructurado en su memoria una tipología de estas reacciones que le permitirá prever mejor la posible reacción de un nuevo individuo, que presente características psicológicas parecidas a las de individuos observados en el pasado, frente a situaciones similares.

Saber aprovechar la experiencia de los demás

El interés que manifiesta un individuo por los demás lo habrá llevado, en el curso de su existencia, a comunicar mucho y, por consiguiente, a haber aprendido mucho de los demás. Su capital de experiencias será por ello tanto más rico porque, a las experiencias que habrá vivido directamente, se añadirán las que le hayan sido transmitidas. Al disponer así de un referente social y cultural más amplio, se facilita su comunicación con los demás.

La búsqueda de la experiencia de los demás, sin embargo, va más allá de la simple escucha y del mero interés por el otro. Implica una voluntad permanente de obtener que los demás acepten compartir sus experiencias y las cuenten. Esta actitud se traduce en las numerosas preguntas que se hacen y el límite, por cierto, es la indiscreción. Aprendemos a captar los momentos y terrenos del otro en los cuales hacer demasiadas preguntas podría ser considerado inoportuno y molesto.

A la inversa, al hacer preguntas, se le manifiesta el interés que se le brinda y, muy a menudo, esta actitud es recibida de manera gratificante. Facilita el desarrollo del intercambio.



Saber administrar su información

Cuanto más amplio es el acceso de un individuo a los referentes de su entorno social, mejor armado estará para comunicar con los demás. Gracias a la información desarrollará su conocimiento de estos referentes y la encontrará escuchando a los demás, en la lectura, en la prensa escrita y audiovisual así como a través de los medios electrónicos (CD ROM, Internet). El desarrollo de Internet abre un nuevo acceso, casi ilimitado, a la información pública. El problema del individuo en busca de información es ahora, cada vez menos, el de acceder a ésta. En cambio, debe aprender a seleccionarla, jerarquizarla y administrarla.

Sería ilusorio imaginar que un mismo individuo pretenda alcanzar un nivel de información sin límites, sobre todos los temas, que le permitiría un acceso universal a la multitud de los referentes culturales de la humanidad. Cada uno debe conocer sus límites y saber no dispersarse demasiado. Para comunicar no es indispensable conocer todo sobre el referente del otro. También es preciso disponer de sus propias especialidades y saber dedicar una parte suficiente del tiempo y los medios necesarios para desarrollar su propio nivel de conocimiento en las disciplinas vinculadas con sus actitudes centrales, o incluso focales de su personalidad. Este conocimiento interesará a los demás y podrá darles ganas de acercarse a nosotros para comunicar. La comunicación no tiene un sentido único: es un intercambio.

Saber interesar a los demás

Un individuo, cualquiera sea, es, para los demás, cualesquiera sean, un interlocutor de comunicación potencial. *A priori* no existe ninguna barrera que prohíba a nadie intentar entablar una comunicación con alguien.

En realidad, iniciar una comunicación con un desconocido, o aun con un conocido, no es fácil. La comunicación sólo puede establecerse si responde a una necesidad, al menos



para uno de los interlocutores. Sólo proseguirá si ambos participantes la consideran útil.

Por lo demás, son muchos quienes, celosos por proteger la intimidad de su grupo social, no desean abrir, mediante la comunicación, algún acceso al grupo a "extraños". En ese caso, comunicar implicaría de su parte una transferencia de elementos del referente social y cultural del grupo que "el intruso" podría utilizar ulteriormente para penetrar en el grupo, por ejemplo, en ocasión de encuentros con otros miembros.

Son muchos también quienes tienen temor a la comunicación porque podría desestabilizar su sistema de actitudes a través del cuestionamiento de algunas de ellas o, más simplemente, porque amenazaría con hacerlos hablar de lo que no quieren y expresarse acerca de temas sobre los cuales no desean pronunciarse.

Para vencer estas barreras al desarrollo de una comunicación, es importante que el individuo sepa "interesar al otro". E "interesará al otro" si éste percibe un interés particular en intercambiar con él, si espera de él una "recompensa". Esta puede provenir de los conceptos, ideas, informaciones o pensamientos que cree se le podrán transmitir en esa ocasión. También puede ser exterior al proceso de comunicación como, por ejemplo –ya lo hemos visto–, el regalo o la participación en un sorteo a los que puede dar derecho el responder a un cuestionario en una operación de marketing.

La apertura de un individuo a la comunicación con los demás requiere que sepa valorizar su potencial de aporte para el otro y, por supuesto, que tenga realmente "cosas que decir". Y para que eso ocurra, debe disponer de un referente cultural y social suficientemente abierto, al menos en los ámbitos de aquellos con quienes desea comunicar, lo que exigirá de su parte un esfuerzo constante de búsqueda de experiencias e informaciones, como lo hemos explicado más atrás.



Saber ponerse en el lugar de los demás

Nunca insistiremos lo suficiente en la importancia que reviste la "adopción de rol" recíproca en el éxito de un proceso de comunicación. Cada uno sabe ponerse en la piel del otro e imaginar, en el momento en que concibe sus mensajes, cómo, con toda probabilidad, pueden ser recibidos y cómo deben adaptarse, antes de ser emitidos, para que alcancen lo mejor posible la meta deseada y, sobre todo, para que sean bien comprendidos.

Jamás hay que olvidar que una comunicación es por naturaleza *irreversible*: corregir *a posteriori* un mensaje insuficientemente meditado será por lo general muy difícil. Y siempre quedarán huellas de un mensaje inoportuno, aun cuando haya sido modificado.

En una conversación, este proceso de "adopción de rol" debe ser muy rápido y el interlocutor no debe percibirlo. Comienza aun antes de que el otro haya terminado de expresar el mensaje que uno se prepara a responder. Será tanto más complejo cuanto más importante sea el número de interlocutores simultáneos: si el individuo se dirige a un grupo, la adopción de rol deberá aplicarse al conjunto de sus miembros. Deberá tomar en cuenta también los interlocutores indirectos de la comunicación, es decir, todos aquellos a quienes el otro podría transmitir luego el mensaje proferido.

Saber valorizar al otro

La valorización del otro es esencial en un proceso de comunicación. Se trata de incitarlo a entrar plenamente en el proceso y hacerlo de manera que se sienta cómodo.

Para lograrlo es preciso que, al entrar en la comunicación que se le propone, no tema poner en peligro, de algún modo, su equilibrio psicológico. Para ello será importante devolverle una imagen tranquilizadora de sí mismo y, en lo posible, gratificante que lo lleve a despreocuparse de las intenciones de su interlocutor.



Habrá que pensar también en rendirle cuenta de la imagen que se tiene de él: esto lo pondrá en confianza y tendrá la impresión de ser percibido correctamente. Esta actitud exige que el otro sienta que se lo respeta, considera y aprecia justamente, tanto en su personalidad como en la manera en que cumple su rol social.

Expresarse

La expresión, sea escrita, oral o gestual, es fundamental en la puesta en marcha de una comunicación. Exige, de parte del actor de la comunicación, una preparación en el curso de la cual debe esforzarse en responder a las seis preguntas siguientes:

- ¿Para quién?
- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Con qué consecuencias?

¿Para quién?

En todo momento del proceso de elaboración de los mensajes y su transmisión, es fundamental tener en mente la conciencia del destinatario de la comunicación. Los mensajes que se le destinan deberán concebirse y expresarse en función de su personalidad, incluso de su rol social. No nos expresaremos del mismo modo frente a un auditorio especializado en los temas abordados que frente a un auditorio neófito. El presidente de una empresa no se expresará de la misma manera frente a los jefes y frente a los obreros.

Para ser escuchado y comprendido, para poder influir en los demás, es indispensable entrar en la lógica del interlocutor y no encerrarse en la propia. La adopción de rol facilita esta actitud.



¿Qué?

No se trata de ir hacia una comunicación, cualquiera sea, sin haber preparado su contenido, aun cuando ésta deba ser extremadamente rápida en el caso de una comunicación interactiva inmediata. El comunicador, antes de expresarse, debe saber qué quiere decir, escribir o significar. En la medida de lo posible, el contenido debe estar estructurado y ordenado.

¿Cómo?

El comunicador determinará el tono y la forma que le dará a sus mensajes en función de su o sus destinatarios. Después de un ejercicio de adopción de rol podrá optar por un tono formal o informal. En un discurso o una conferencia, podrá distender la atmósfera por medio del humor, por ejemplo, contando algunas "buenas historias" en momentos precisos, técnica que permite además apreciar, a través del *feedback* de la risa, el estado de escucha y de ánimo de los asistentes.

Cuanto más prolonga el emisor su intervención, más crece la cantidad de signos emitidos y más se precisa el sentido de su mensaje. Este, impreciso al comienzo, cobra progresivamente un sentido para el receptor, y esto tanto más rápidamente cuanto que el emisor sepa elegir las frases más apropiadas. Lo hará en general por tanteos sucesivos, en función del *feedback* que reciba. El límite de este proceso es la aptitud del emisor para mantener despierta la atención de su interlocutor.

Pero el contenido de una comunicación no es sólo lo que se dice. Es también el sentido que cobra el mensaje emitido, en un momento dado, para cada interlocutor. En general, el emisor está preocupado por la transmisión de un sentido que percibe de manera limitativa, lo que restringe el valor significativo del mensaje emitido. El receptor, por su parte, tiende a extender el valor significativo del mensaje que recibe, sin estar obligado, como el emisor, a concentrarse en el sentido que le quiere dar a su mensaje.



Un empleado le presenta a su jefe un proyecto y se concentra para explicarlo lo más claramente posible. Su jefe escucha atentamente, pero intenta ampliar el sentido del mensaje recibido aprovechando la ocasión para formarse una opinión de su colaborador: es inteligente, se expresa bien, sabe ordenar sus ideas o carece de precisión, piensa mal.

Una comunicación exitosa supone que, progresivamente, emisor y receptor evolucionen hacia una delimitación sensiblemente idéntica del valor significativo que atribuyen al objeto de su comunicación.

Este proceso sólo puede realizarse si el emisor se pone en el lugar del receptor, hace el esfuerzo intelectual de imaginar, mientras habla o escribe, que es el otro (eligiendo sus sistemas de actitudes tal como cree conocerlos). La adopción de rol debe llegar a la percepción, del modo en que el emisor recibe su mensaje.

El empleado podrá darse cuenta por un mensaje de *feedback* (una actitud, un gesto, una mirada) que su jefe intenta juzgarlo al mismo tiempo. Podrá tenerlo en cuenta y adaptar su exposición de manera de lucirse más.

Por su parte, el receptor también debe hacer los esfuerzos necesarios para ponerse en la piel del otro y percibir el valor significativo que el emisor intenta dar a su mensaje. La adopción de rol debe ser recíproca.

¿Cuándo?

Es importante el momento oportuno para entrar en una comunicación. Depende del estado de preparación del emisor, es decir, del instante en que habrá definido claramente el contenido de su comunicación. Pero depende también del momento en que la receptividad del o de los destinatarios le parece mejor.



¿Dónde?

El lugar elegido dependerá de las facilidades ofrecidas por el entorno y las condiciones de receptividad que ofrezca.

¿Con qué consecuencias?

No entramos en una comunicación, cualquiera sea, sin haber previamente estimado las posibles consecuencias de lo que va a decirse, escribirse o significarse. Una vez más, un mensaje expresado es *irreversible* y puede modificarse muy difícilmente.

LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACION

En general, la comunicación cumple dos categorías de funciones principales: *contribuye al desarrollo personal* del individuo y *le permite funcionar al grupo social*.

El desarrollo personal

Varias funciones de la comunicación contribuyen al desarrollo personal de cada uno de nosotros.

Integrar

La comunicación se utiliza ampliamente para la integración del individuo a su entorno social. Permanentemente debe tomar posición con respecto al comportamiento de los demás, comprenderlos, interactuar con ellos, adaptarse. Debe captar sus experiencias, asimilar sus conocimientos y aprovecharlos para avanzar en su desarrollo personal. Sólo puede ocupar su lugar cuando intercambia, colabora y comunica con sus semejantes.



El individuo necesita comunicar para integrarse socialmente. Gracias a la comunicación accederá a los lenguajes y los referentes de los grupos sociales en cuyo seno aspira a insertarse. Quien se niegue a hacer los esfuerzos necesarios se autocondenaría a quedar al margen de estos grupos. La soledad es, por lo general, la consecuencia de una actitud de este tipo frente a la sociedad.

A la inversa, el individuo necesita, al menos en parte, integrarse a un grupo social para comunicar con sus miembros, aprender su lengua y su referente. Necesitará ser introducido: esta es la función de la "presentación" cuando, por ejemplo, un nuevo empleado ingresa en una empresa.

Revelar

La comunicación con los demás permite superar o corregir los límites o los errores del conocimiento directo. Permite que cada uno se revele al otro así como, a menudo, a sí mismo, por la vía de su relación con los demás.

Comparada con la lectura o lo audiovisual, la comunicación directa con los demás ofrece la ventaja de la interactividad: el otro sirve de "espejo" y ayuda a corregir sus errores.

Valorizar

La comunicación no se limita sólo a la transmisión de informaciones. Para el individuo, puede constituir una manera de atraer la atención sobre él, de afirmarse, valorizarse e incluso desvalorizarse.

Un acto de comunicación jamás es neutro. Le ofrece al receptor o a los observadores de la comunicación la oportunidad de completar su conocimiento de la personalidad del emisor y de aprehender mejor su imagen. Esto debe tomarse en cuenta en todos los actos de comunicación. Una empresa que haya hecho una declaración inoportuna a propósito de un tema de extrema sensibilidad para la opinión pública (por ejemplo, una actitud de discriminación racial) corre el riesgo de marcar negativamente su imagen, o incluso de provocar una actitud de boicot de sus productos. Un individuo que, en una reunión, haya mostrado una



auténtica actitud de honestidad intelectual sobre una cuestión delicada que lo implica personalmente saldrá engrandecido de ella.

La imagen de marca de una empresa y la imagen de sus dirigentes son componentes esenciales del management moderno. Una imagen se maneja por medio de acciones de comunicación apropiadas que examinaremos en detalle en el capítulo 8.

Influir

A través de la comunicación, como lo hemos visto, los individuos buscan influir al otro y hacerlo inclinarse hacia su propio punto de vista.

Cada uno, en su vida cotidiana, busca que los demás compartan su punto de vista. Las empresas buscan convencer a los consumidores de las cualidades superiores de sus productos mediante costosas acciones de publicidad. Los especialistas en *lobbying* se esfuerzan por convencer a los políticos de lo bien fundado de las tesis que defienden.

Curar

Los terapeutas emplean generalmente la comunicación para curar trastornos psicológicos y ayudar a los individuos a resolver sus problemas personales. Se utiliza especialmente la comunicación con los demás como medio de adquisición de un mejor conocimiento de sí.

Permitir la inserción y funcionamiento del grupo

La comunicación posibilita, de diversas maneras, el funcionamiento de los grupos sociales, cualquiera sea su dimensión (desde la sociedad hasta el grupo de trabajo).

Permitir el cumplimiento de la tarea

El intercambio de informaciones y puntos de vista da la po-



sibilidad de que los miembros del grupo trabajen juntos. Cuanto más exige la tarea un grado elevado de cooperación, más necesaria, o incluso indispensable, será la comunicación.

En un grupo de trabajo, cada uno saca provecho del punto de vista de los demás y de las informaciones que aportan para afinar sus actitudes frente a la tarea a realizar. La puesta en común de las experiencias de los participantes permite mejorar el proceso de preparación de decisiones si el grupo está bien coordinado.

Favorecer la cohesión del grupo

Los grupos cuyos miembros no tienen un mismo objetivo a alcanzar en común, una misma acción a realizar, son *grupos de reunión*. Es el caso, por ejemplo, de una cola o de los televidentes que miran un mismo programa de televisión. Distintos individuos bien pueden reunirse sin tarea común, simplemente con el fin de crear entre ellos una unidad tranquilizadora e integradora.

No obstante, una vez que el grupo se ha constituido, tenga o no una tarea común, su cohesión exigirá que se creen corrientes de comunicación entre los miembros: ocasiones de verse, hablarse, conocerse, apreciarse, o incluso amarse. La pertenencia a un grupo unido y solidario, genera motivaciones positivas entre sus miembros a favor del grupo y de la tarea que cumple.

La comunicación interna de una empresa apunta en especial a promover y mantener esta cohesión alrededor de objetivos comunes ampliamente aceptados por el personal. En el capítulo 6 estudiaremos en detalle los medios de que disponen las empresas para alcanzar este objetivo.

Un grupo en cuyo seno aparecen divergencias de opiniones o concepciones diferentes sobre el modo de cumplir la tarea común puede encontrar, por medio de una comunica-



ción entre sus miembros, una plataforma de convergencia de ideas alrededor de la cual puede reconstruirse la cohesión grupal. La comunicación permite también, a través del intercambio de informaciones y puntos de vista, que evolucionen las actitudes en dirección de posiciones más consensuales. Por último, puede contribuir a crear un nuevo ideal colectivo; otros motivos de trabajar en conjunto generadores de una cohesión nueva entre los miembros del grupo.

Valorizar el grupo

La comunicación da la posibilidad de que el grupo comunique con su entorno, afirme su presencia, su originalidad, su personalidad, su aporte a la sociedad y, por ende, justifique su existencia, independientemente de cualquier voluntad de difusión de algún mensaje en particular. Se trata así de cultivar la imagen institucional del grupo y de valorizarlo.

La empresa, por ejemplo, es un actor de la vida económica y social de la nación. En este sentido debe ser reconocida, respetada y apreciada por la sociedad y por la opinión pública. Debe velar también por su imagen ante sus accionistas, clientes y proveedores. La comunicación externa permite, por medio de métodos que presentaremos en el capítulo 8, optimizar la imagen institucional de la empresa.

Generalizar y estabilizar las estructuras socioculturales

Gracias a las diferentes técnicas de comunicación disponibles (impresión, películas, cassettes, diskettes, CD ROM) las sociedades conservan y reproducen, a voluntad, las experiencias vividas por los individuos en épocas y en lugares diferentes. Sin estos recursos, los conocimientos, las opiniones, los modelos de conducta, los sentimientos no podrían circular y contribuir a la formación, mantenimiento y evolución de las culturas como lo hacen.

Estas técnicas, y más especialmente la televisión, hacen participar a los individuos de una sociedad en sistemas de



símbolos cuya puesta en común es necesaria para su cohesión social.

LOS PRINCIPALES GENEROS DE COMUNICACION

Los diferentes géneros de comunicación se distinguen unos de otros a la vez por su función y por su categoría de contenido. Conocerlos permite identificar el verdadero objeto de una comunicación detrás de las apariencias.

Frente a las emociones y los mitos, por ejemplo, es inútil buscar argumentos e ideas racionales para influir.

La información formal y la información informal

La información formal es aquella que, en el seno de las organizaciones, se ejerce a través de las redes y sistemas previstos por la organización. *La información informal* es aquella que se ejerce al margen de estas redes (rumores, chimentos, etcétera).

En una empresa, la información formal es la información oficialmente difundida a través de notas, comunicados internos, cartas informativas, revistas internas, comunicación jerárquica. Cuanto más rica es, menos se desarrollarán las informaciones informales en forma de ruidos o rumores. Abordaremos en detalle esta problemática en el capítulo 6, dedicado a la comunicación interna.



La información, la orden, la directiva y el comentario

La *información* se relaciona con lo que es. La *orden*, con lo que debe ser; la *directiva*, con lo que debería ser y el *comentario* con lo que podría ser.

En comunicación debe distinguirse esencialmente entre la información y el comentario. Una opinión sobre un hecho es una información diferente de la que éste relata. La ética recomienda a que los periodistas presenten de manera claramente diferenciada los hechos y sus comentarios sobre estos últimos. Proceder de tal manera en toda comunicación contribuye a su eficacia.

La *información* consiste en proveer datos, sin prejuizar sobre la utilización que el o los receptores puedan hacer de ellos. Se distingue de la propaganda (mensaje voluntariamente reducido y orientado), la crítica (información con juicio) y el comentario (información e interpretación). Se pretende neutra y objetiva.

El mito y la realidad

El *mito* es una realidad transfigurada y seductora. Idealiza la realidad añadiendo a su significación una dimensión onírica que permite trascenderla. Es ampliamente utilizado en la comunicación publicitaria y para el manejo de las imágenes públicas de las personalidades y las organizaciones.

Numerosas formas de comunicaciones (novelas, leyendas, poemas, películas, afiches, publicidades, historietas) vehiculizan mensajes de contenido mítico, cuya principal función es hacer soñar, necesidad natural del ser humano.



Los publicitarios darán valores oníricos a las instituciones o a los productos objetos de sus comunicaciones que van mucho más allá de los valores específicos de estas instituciones o productos. A un café se le intentará atribuirle un valor de placer nostálgico. A una mermelada, los de las mermeladas de la abuela. A un lavarropas, los valores de las sábanas lavadas por una campesina a orillas de un arroyo.

Pero además, los grupos sociales tienen también necesidad de hacer soñar. Es especialmente el caso de las empresas, ya se trate de su personal, sus clientes o la opinión pública. A través del *sueño compartido* se puede hacer "reanimar la conducta, llevar al hombre más allá de lo que es o simplemente de lo que tiene, insertar sus aspiraciones en un proyecto social, abrirlo más allá de sus valores" (R. Wackenheim).

El género cognitivo y el género emotivo

Una comunicación puede vehicular, independientemente, pero a menudo en forma simultánea, un contenido *cognitivo* (ideas, conocimientos) y un contenido *emotivo* (emociones, sentimientos, afecto).

La agencia de publicidad que recurra a la imagen de la abuela para presentar una mermelada agregará un contenido emotivo a su comunicación sobre las características objetivas del dulce promocionado.

Un mensaje que pretende ser cognitivo puede alterarse fácilmente si el emisor introduce contenidos emotivos: cuanto más importante es la parte emotiva, más se altera, o incluso se ahoga, el contenido cognitivo.



El silencio

El *silencio*, que se caracteriza por una ausencia de mensaje, no tiene ninguna significación en tanto tal. Sin embargo, en un contexto determinado, puede adquirir un valor de comunicación, un real sentido. Puede utilizarse también para reemplazar una comunicación verbal mediante una comunicación no verbal (mirada, mímica). En la oratoria, la sucesión del silencio, el gesto y la palabra contribuye a incrementar las dimensiones de la comunicación. Callar luego de una frase permite marcar su importancia.

La propaganda

La *propaganda* es un modo de comunicación que busca influir con vistas a modificar conductas. El márketing directo, la publicidad, el márketing político la utilizan ampliamente.

La enseñanza

La enseñanza tiene como contenidos el saber y el saber-hacer. Se trata de comunicar conocimientos, transmitir métodos y entrenar para mecanismos psicológicos que permitirán que un receptor complete –o corrija– sus conocimientos ya adquiridos.

La discusión

La *discusión* caracteriza las comunicaciones que implican intercambios de mensajes verbales y orales, en el marco de un proceso de comunicación bi o multilateral.



El testimonio

El *testimonio* comprende esencialmente la declaración sobre un hecho que el emisor conoció directamente.

El arte

El *arte* es un género de comunicación. El significado es, en general, una emoción y el significante, un conjunto de signos del lenguaje de la música, la pintura, la arquitectura. La comunicación existe cuando la emoción del artista se transmite efectivamente a su público.

RESUMEN

Una comunicación rara vez se limita a un acto de comunicación único. En general, los actos de comunicación se encadenan en el interior de un proceso durante el cual cada uno de los interlocutores adopta, sucesivamente, los roles de emisor y receptor. Este proceso interactivo suele ir acompañado de un aprendizaje dinámico del lenguaje y el referente social del otro. Simultáneamente, los sistemas de actitudes de cada uno de los actores de la comunicación se modifican bajo la influencia de los mensajes recibidos del o los otros.

Cada uno de los actores de la comunicación puede asumir diferentes actitudes frente al proceso de comunicación en el que participa. Puede alternar diferentes posturas a lo largo de un mismo proceso.

Para comunicarse bien se necesitan varias aptitudes. Las más importantes son saber escuchar al otro, buscar el *feedback* y practicar la adopción de rol. Existen diferentes géneros de comunicación a disposición de los individuos para su desarrollo personal y de los grupos sociales para que puedan insertarse y funcionar. Al final del capítulo se analiza la información formal e informal, la orden y la directiva, el comentario, el mito, el sueño, la emoción, el silencio, la propaganda, la enseñanza, la discusión, el testimonio y el arte.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

EJERCICIO Nº 1

En cada uno de los procesos de comunicación que siguen, indique si la comunicación es a priori unilateral, bilateral o multilateral. Si es unilateral, el proceso no será interactivo. Si es bi- o multilateral, será necesariamente interactivo.

1.1. Un grupo de trabajo de cinco personas evalúa un proyecto de diversificación.

1.2. Una nota de servicio anuncia los nuevos horarios de trabajo del personal administrativo

1.3. Un empleado es recibido por su jefe de servicio para su entrevista de evaluación anual.

1.4. La empresa difunde un comunicado a la prensa en el que explica su nueva política de adquisiciones.

1.5. La empresa compra una página de publicidad en un diario y publica allí sus resultados financieros.

1.6. La empresa compra una página de publicidad en un diario y publica allí un aviso en el que promociona su nuevo producto.

1.7. El presidente y el gerente general se reúnen para discutir las ventajas e inconvenientes de una alianza con un competidor.

1.8. Las organizaciones sindicales y la dirección se reúnen para discutir la política de la empresa en materia de accidentes de trabajo.

1.9. La gerencia de marketing lanza una campaña de marketing directo relacional.

EJERCICIO Nº 2

El encargado de cuentas de un banco propone a uno de sus clientes que invierta una parte de su ahorro en los Fon-



dos Comunes de Inversión. El cliente no tiene ningún conocimiento de la economía bursátil ni, con más razón, de su vocabulario. Explique a qué aprendizajes tendrá que abocarse el encargado de cuentas en su comunicación con el cliente.

EJERCICIO Nº 3

Un nuevo empleado ingresa a la empresa. Es su primer día. ¿Qué aprendizajes necesitará si desea integrarse a su nuevo grupo social y desarrollar allí una comunicación armoniosa?

EJERCICIO Nº 4

Un padre y su hijo Tomás, de 18 años, discuten sobre el deseo de este último de tener su propio auto. Haga la lista de los argumentos que cada uno podría utilizar en esta conversación, sabiendo que, al comienzo, el hijo desea el auto y el padre se opone al proyecto.

Este trabajo requerirá previamente que se establezca un retrato psicológico de cada uno de los interlocutores que ponga en evidencia las actitudes directa o indirectamente ligadas al concepto objeto de la conversación (¿un muchacho de 18 años debe tener su propio auto? ¿Tomás debe tener su propio auto? Si es así, ¿quién debe pagarlo?).

Reconstituya un desarrollo imaginario de la conversación que conduzca a un cambio de posición de uno de los dos interlocutores. Muestre cómo este cambio de actitud principal ha requerido un cambio de otras actitudes por parte de uno o de ambos.

EJERCICIO Nº 5

Elija un aviso publicitario cualquiera en la prensa. Analice e identifique su emisor, sus receptores-target, el canal empleado para esta comunicación, el o los lenguajes utilizados por el emisor, el o los mensajes vehiculizados por el aviso, los



elementos de referentes de los receptores a los que apela el anunciante para dar su sentido a su o sus mensajes, cómo podrá ejercerse la interactividad del proceso en el cual se inserta este aviso y, finalmente, la meta que a su juicio quiere alcanzar la empresa a través de la publicación de este aviso.

Una vez identificados estos elementos, dé su opinión sobre la calidad de este anuncio y coloquese únicamente en la lógica del objetivo que persigue la empresa.

EJERCICIO Nº 6

Usted es responsable de recursos humanos de una empresa. Un empleado, padre de una familia con cinco hijos, corre el riesgo de ser despedido debido a muy numerosas faltas injustificadas en los tres últimos meses. Las organizaciones sindicales, que lo han defendido al comienzo, han intentado convencerlo, sin éxito, de que corrija su actitud. Usted lo recibe en una entrevista previa al despido y desearía sinceramente poder darle una última oportunidad.

Haga la lista de las diferentes categorías de actitudes que va a adoptar para intentar convencerlo de modificar su comportamiento frente al ausentismo.

EJERCICIO Nº 7

Durante las reuniones de trabajo, es frecuente ver que un participante interrumpe a otro que está hablando. Analice este proceso y explique por qué razones es incompatible con las técnicas de escucha y de adopción de rol recomendadas en esta obra. ¿Cómo, en el seno de un grupo de trabajo, se puede evitar que los participantes se interrumpan cuando hablan?

De un modo más general, ¿qué debe hacer el coordinador de un grupo de trabajo para intentar optimizar, mediante su acción, el funcionamiento del grupo?

**EJERCICIO N° 8**

Para cada uno de los nueve tipos de procesos de comunicación del ejercicio n° 1, explique qué formas puede asumir la aplicación de las técnicas de escucha, feedback y adopción de rol.

EJERCICIO N° 9

Haga una lista de veinte "mitos" modernos que pertenezcan a los referentes de la sociedad en su conjunto o a aquellos de grupos sociales específicos. Entre éstos, procure que al menos cuatro tengan que ver con las empresas.

Muestre cómo cada uno de estos mitos sirve al grupo social del que proviene.



SEGUNDA PARTE:
LA COMUNICACION
EN LA EMPRESA



INTRODUCCION

Armados con las herramientas necesarias para la comprensión y el análisis de la mayoría de las situaciones de comunicación, vamos a concentrarnos ahora en la comunicación empresarial.

Primero intentaremos identificar sus ámbitos. Luego, estudiaremos los grandes modelos de organización existentes, intentando apreciar las ventajas e inconvenientes que cada uno presenta en materia de comunicación. Más tarde examinaremos el papel que puede desempeñar la comunicación en el management de las actitudes, las conductas y la motivación en el seno de la empresa y los medios de que puede disponer para optimizar su comunicación interna.

Reservaremos un capítulo a la comunicación comercial, es decir, la comunicación de la empresa con sus clientes. Comprobaremos así la importancia de mantener relaciones de comunicación personalizadas con cada uno de ellos.

En un capítulo que dedicaremos a la comunicación estratégica institucional, analizaremos en detalle el papel de los medios en la comunicación de la empresa con la opinión pública. El libro finaliza con una reflexión sobre el lugar asignado al management de la comunicación en la organización de las empresas.

4



EL LUGAR DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA MODERNA

La empresa es un grupo de hombres y mujeres reunidos y organizados con vistas al cumplimiento de un proyecto común creador de valor agregado. Concibe y pone en marcha un proceso de producción que transforma bienes y servicios comprados en bienes o servicios vendidos. Su actividad debe generar una rentabilidad que permita a la vez la remuneración de sus costos de producción, del capital invertido por los accionistas y el autofinanciamiento de su desarrollo.

La eficacia de un proceso de producción, tanto en términos de calidad como de costos, está supeditada a numerosos factores: organización, sistemas, capacidad del personal, rendimiento de las herramientas de producción, etc. Pero depende también, en gran medida, de la calidad de la comunicación entre todos aquellos que, de un modo u otro, participan en ella.

La mayoría de las intervenciones necesarias para el buen funcionamiento de una empresa son interdependientes: cada uno utiliza el aporte de los demás para su propio trabajo.



Esto quiere decir que cada intervención requiere, de alguna manera, una comunicación con uno o varios interlocutor(es) interno(s) o externo(s) a la empresa. Por este hecho, la comunicación está omnipresente en la empresa.

¿Cuánto vale, por ejemplo, el tiempo que pasa un jefe de producto buscando las cifras de venta si los datos no están organizados por un sistema informático al que tiene acceso? ¿Cuántos llamados telefónicos deberá hacer para obtenerlas, cuánto tiempo perderá fotocopiando pilas de extractos de ventas cuando una simple presión sobre una tecla de su computadora podría permitirle no sólo encontrarlos en tiempo real, sino también obtener su análisis inmediato según los criterios que elija?

Toda insuficiencia en la manera en que se desarrollan los innumerables actos de comunicación cotidianos en la empresa tendrá una incidencia sobre la calidad o el costo del proceso de producción. Esta incidencia podrá ser mayor o menor, pero será cierta. Una insuficiencia menor aislada tendrá escaso efecto sobre la eficacia y el costo del proceso global. En cambio, la suma de insuficiencias menores acarreará un verdadero efecto negativo.

A la inversa, una buena comunicación en todos los niveles de la empresa permitirá una transmisión confiable y rápida de los mensajes: contribuirá a mejorar la calidad y a reducir los costos.

Como lo mostraremos, este aspecto se ha vuelto capital. Hoy una empresa está condenada a optimizar su comunicación, en todos los niveles y en todos los ámbitos. Para lograrlo, debe poder identificar los principales ámbitos y, en cada uno de ellos, tomar conciencia de lo que está en juego.



EL DESAFÍO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

El desafío de la comunicación está directamente ligado al de la *optimización de las performances de la empresa*: sin una buena comunicación entre sus partes, es ilusorio esperar optimizarlas sus en la acción que ha emprendido.

Por ejemplo, las ventas de la empresa no mejorarán si la comunicación con los clientes reales y potenciales no es satisfactoria. Una buena estrategia, mal explicada a los accionistas, podrá privar a la empresa de los medios en capitales necesarios para su puesta en marcha. Una mala comunicación entre el personal afectará la eficacia del trabajo. Un problema de transmisión de informaciones sobre la competencia (*benchmarking*) impedirá que la empresa reaccione y se adapte. Una decisión que se apoye en informaciones de calidad insuficiente corre el riesgo de ser una mala decisión...

Antes, una empresa podía tolerar que no alcanzara el máximo rendimiento en todos los frentes: el riesgo de desestabilización era menor que hoy. La competencia no existía (monopolios) o era escasa. A menudo los acuerdos permitían mantener precios elevados y frenar la llegada no deseada de nuevos competidores. El acceso al mercado estaba reglamentado y a veces limitado a las empresas nacionales o establecidas en el país. Derechos de aduana protegían a las empresas locales, frente a productos provenientes de terceros países y de mejor relación calidad-precio. Además, los mismos competidores de la empresa estaban lejos de mostrar un nivel de rendimiento óptimo en todos los ámbitos.

En esas condiciones, las imperfecciones rara vez ponían a la empresa en peligro.

Desde fines de los años setenta, las reglas de juego han cambiado. En los Estados Unidos primero, y luego en la mayor parte de los países del mundo, la competencia fue progresivamente liberalizada en tanto que, simultáneamente, las naciones entraban en un vasto movimiento de reducción



progresiva de sus barreras aduaneras. De ello resulta una radical apertura de la competencia en la mayoría de los países y sectores de actividad de la economía mundial.

Las consecuencias de esta liberalización y mundialización de la competencia no tardaron en hacerse sentir: cualquier debilidad de la empresa frente a un competidor más eficaz se ha tornado hoy un factor de riesgo para su supervivencia en el mercado.

Toda debilidad se traduce, de una u otra manera, en costos más elevados, una menor calidad de las prestaciones o una acción comercial menos eficaz. Costos más elevados provocan precios demasiado altos o márgenes insuficientes. Precios demasiado altos, una menor calidad de prestación y una acción comercial menos eficaz acarrearán pérdidas de clientela y ganancias menores. Menores ganancias reducen los márgenes. Márgenes demasiado estrechos pueden obligar a la empresa a salir del mercado.

Esto significa que nada puede quedar librado al azar en la empresa moderna y que en todos los ámbitos se deberá buscar la performance óptima. Hasta hace algunos años, una empresa podía limitarse a un objetivo que consistiera en ser un poco mejor que su mejor competidor, en todos los terrenos. Hoy debe ir más lejos. Desde luego, debe intentar superar a sus actuales competidores. Pero también debe pensar en el nuevo competidor que podría instalarse mañana en su mercado con performances mejores que las suyas, sin darle el tiempo necesario para adaptarse.

Por no haberlo comprendido a tiempo, IBM retrocedió muchísimo en el mercado de las computadoras personales. Pan Am no lo entendió y desapareció. Como Microsoft comprendió bien este tema, la empresa de Bill Gates no sólo se ha convertido en líder incuestionado del mercado del *software*, sino también puede seguir siéndolo (si sabe que no debe infringir las reglas de la libre competencia) gracias a una política de in-



novación permanente que deja poco margen a las iniciativas de sus competidores actuales o de posibles nuevos competidores.

La calidad total

Frente a este desafío, numerosas empresas evolucionan hoy hacia métodos de management que colocan *la calidad* a la cabeza de todas las preocupaciones de la empresa: en todos sus niveles, se trata de optimizar la calidad de la prestación. Inspirada en los trabajos realizados por W. Edwards Deming, el *Total Quality Management (TQM)* va mucho más allá del mero control de calidad del producto antes de su puesta en el mercado: implica un compromiso total y solidario del conjunto del personal de la empresa, pero también de sus proveedores, de proporcionar la mejor calidad posible en sus prestaciones, estén o no vinculadas directamente al proceso de producción.

Este método de management requiere ante todo que la *satisfacción del cliente* sea considerada como el objeto *focal* de las actitudes de todos los colaboradores y proveedores de la empresa. El cliente es tanto *el cliente externo* a la empresa (aquel que compra sus productos o servicios) como *el cliente interno* (aquel que, dentro de la empresa, recibe la prestación de otro colaborador de la empresa).

Requiere, además, una determinación del conjunto de los colaboradores de la empresa y de sus proveedores para buscar permanentemente la mejora de la calidad de sus prestaciones: se trata de un estado de ánimo de insatisfacción permanente que conduce a considerar *que siempre es posible mejorar*.

Para esto, la empresa debe disponer de indicadores que le permitan medir los niveles de calidad que alcanzan las prestaciones brindadas a sus clientes internos y externos. Estos indicadores deben ser producidos por *sistemas de informa-*



ción eficaces, que se apoyen en bases de datos pertinentes y permanentemente actualizadas.

El personal debe adherir plenamente a este método de management. La organización de la empresa tiene la responsabilidad de constituir *equipos de seguimiento y mejoramiento de la calidad* (grupos de proyecto, círculos de calidad). Por lo demás, los colaboradores de la empresa deben ser gratificados, individual y colectivamente, cuando se hayan podido obtener mejoras tangibles gracias a su acción.

Según un estudio realizado por el New York Stock Exchange en 1982 y publicado en 1985 por la *Harvard Business Review*, el 44% de las empresas norteamericanas que emplean a más de 500 personas ya habían implementado círculos de calidad. Se estima que esta cifra supera hoy el 90%.

Por último, un estricto control de los costos y *una comunicación de calidad* debe acompañar el proceso en todos los niveles.

En un proceso de calidad total, la comunicación interviene a la vez en tanto *objeto de la búsqueda de calidad* –hacer de manera que en todos los niveles de la empresa la comunicación sea óptima– y en tanto *motor y animador* de la dinámica colectiva buscada.

Falta una pieza para terminar la reparación de la central telefónica de una empresa. El responsable de compras ha salido. Otra persona anota el mensaje en un *post-it*. El responsable no lo ve. Reacciona recién al día siguiente. El cliente tendrá que esperar un día más su central. Diagnóstico: una mala comunicación entre el taller y el servicio de compras y una mala comunicación en el servicio de compras.

Consecuencia: un cliente furioso y, tal vez, un cliente perdido.

Para que funcione un plan de calidad total, es preciso explicarlo a todos los empleados y obtener su adhesión. Es esencial también tener el apoyo de las organizaciones que representan al personal. Es necesario capacitar a los empleados para la comunicación. Hay que organizar



grupos de calidad. Toda la empresa debe tener la mirada puesta en los indicadores de satisfacción de los clientes internos y externos. Es preciso mantener a los empleados informados de los resultados obtenidos, dar a conocer y gratificar públicamente a los más eficaces. No hay management a través de la calidad sin una comunicación en alerta permanente.

LOS ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Para determinar los ámbitos de la comunicación en la empresa, conviene primero enumerar los principales actores potenciales.

Los actores principales son la empresa en tanto persona jurídica, *los clientes, los clientes potenciales, los accionistas, el personal, los ejecutivos y los dirigentes, las organizaciones representativas del personal, las filiales, los aliados, los proveedores, los competidores, los poderes públicos y partidos políticos de los países en que ejerce su actividad, las organizaciones interprofesionales a las que pertenece, las asociaciones de consumidores y grupos de presión diversos que la interpelan, los medios y la opinión pública.*

Los diferentes ámbitos de la comunicación empresarial pueden determinarse si se asocia cada actor o categoría de actores que acabamos de identificar con los demás actores o categorías de actores de esta misma lista. Si bien algunas de estas asociaciones desembocan en ámbitos poco significativos para la empresa, los otros conducen a la identificación de *nueve ámbitos principales* en los cuales intervienen procesos de comunicación que merecen un seguimiento atento de parte de la dirección de la empresa:

- las relaciones con el cliente,
- la comunicación interpersonal cotidiana,



- las relaciones humanas,
- las relaciones sociales,
- las relaciones con la prensa y las relaciones públicas,
- las relaciones con los accionistas,
- la escucha de la competencia,
- las relaciones con los proveedores,
- la comunicación de grupo.

Si bien en teoría puede haber, por ejemplo, comunicación entre los clientes y los accionistas, entre los poderes públicos y los proveedores, entre el personal y los partidos políticos no se tratará de relaciones regulares que requieran un seguimiento permanente de parte de la empresa. Las nueve categorías de relaciones que hemos apuntado tienen, en cambio, un carácter suficientemente institucional para que la empresa integre su seguimiento en su organización y para que adopte una política al respecto.

Las relaciones con el cliente

La calidad de las relaciones con el cliente es una prioridad absoluta para la empresa moderna. Esta búsqueda de calidad es asunto de todos los colaboradores de la empresa, cualquiera sea su nivel jerárquico. Esta supone que el cliente acompañe virtualmente a cada uno de los colaboradores de la empresa en cada uno de sus actos y cada una de sus decisiones, en forma de un mensaje imaginario dirigido al cliente-tipo imaginario que sería: "al actuar de este modo, ¿voy bien en el sentido de su satisfacción?"

Esta calidad de relación es ante todo, por cierto, asunto del personal que está en contacto directo con el cliente, ya se trate del personal del sector de *ventas*, del servicio de *atención al cliente*, pero también el personal que trabaja en las *cajas* o en el *servicio contable*, o incluso en el servicio de *quejas*. La comunicación desempeña un papel esencial en el establecimiento de esta relación de calidad. Es responsabili-



dad de la dirección de la empresa asegurar que el personal esté debidamente capacitado en este sentido, que disponga de un conocimiento claro de las conductas y actitudes requeridas y que sus resultados puedan medirse con indicadores que sean objeto de un seguimiento permanente.

Pero la calidad de las relaciones con el cliente es también asunto de los responsables de *márketing*. A través de sus acciones, éstos deben permitir que la empresa conozca bien a sus clientes reales y potenciales, condición indispensable para el desarrollo de una buena comunicación, como hemos explicado en el Capítulo 3. El *márketing relacional* los conduce ahora a adaptar su comunicación y sus propuestas comerciales a cada individuo, a partir de bases de datos que deben actualizarse permanentemente. El *márketing directo* es el instrumento privilegiado de este tipo de acciones.

La comunicación comercial va mucho más allá de la *publicidad* difundida a través de los medios y en los lugares de venta: *el mailing, el telemárketing, los programas de fidelización y los servicios de información telefónicos* al cliente se han vuelto también esenciales para el desarrollo de relaciones de calidad con el cliente y con la red de distribución.

La comunicación interpersonal cotidiana

Este ámbito agrupa los actos de comunicación cotidianos de la vida de una empresa, es decir, esencialmente, *la comunicación de cada uno con sus colegas de trabajo y el acceso a la información* necesaria para la ejecución de las tareas. Este ámbito es hoy de vital importancia para el buen funcionamiento y *performance* de la empresa.

Una empresa en la cual cada uno trabaja de manera aislada será menos eficaz que una en la que reina un verdadero *espíritu de equipo*. Las empresas modernas asignan ahora gran importancia a los comportamientos en el seno de las organizaciones (*organizational behaviour*) y se dan como objetivo optimizar estos comportamientos mediante una organización, un estilo de relaciones jerárquicas y una comunicación interna adaptados a estos objetivos.



Un individuo aislado, cualquiera sea su competencia y su capital de experiencia, será menos eficaz para imaginar la solución a un problema complejo que un grupo de individuos movidos por un espíritu de equipo. En el seno del grupo, cada uno reaccionará ante los aportes del otro, los enriquecerá y aportará el valor agregado de su inteligencia y creatividad.

Una empresa que no disponga de *sistemas de informaciones* rápidos, confiables y completos será menos eficaz que una empresa en la cual modernos sistemas de información permitan un acceso a la información rápido y sencillo. La informática desempeña un papel primordial en este terreno.

Si el taller de reparación de centrales telefónicas, mencionado con anterioridad, hubiera dispuesto de un sistema informático para el pedido de repuestos y si la empresa hubiera estado organizada alrededor de este sistema informático, no habría habido un día de retraso en la entrega al cliente de la central telefónica reparada. Hoy en día los sistemas son esenciales para la comunicación vinculada con el funcionamiento cotidiano de la empresa.

Las relaciones humanas

El ámbito de las relaciones humanas se entiende aquí como el de las relaciones de la empresa con su personal tomado individualmente. No engloba ni las relaciones interpersonales mencionadas más arriba ni las relaciones colectivas con el personal (ámbito de las relaciones sociales).

Comprende todo lo que se refiere a las actitudes de la empresa frente a sus colaboradores, ya sea que se expresen en el nivel de la gerencia de recursos humanos, de los ejecutivos o de los dirigentes.



Este ámbito es importante en la medida en que influye en las motivaciones individuales. Los modos de selección de personal, de capacitación, de gestión de ascensos, de remuneración, de estimulación, de sanción de los resultados obtenidos, de relaciones jerárquicas y de comunicación interna contribuyen a la formación de las actitudes del individuo frente a su trabajo y su empresa. De estas actitudes dependerá su motivación y su eficacia.

Las relaciones sociales

Cualquiera sea la política social de la empresa, es importante que exista una buena comunicación entre la empresa y las organizaciones representativas de su personal, lo que no implica obligatoriamente una identidad de puntos de vista. Las organizaciones representativas del personal no pueden pretender ser los únicos interlocutores de la empresa en su diálogo con el personal. A la inversa, una empresa de gran tamaño que no disponga de organizaciones representativas del personal suficientemente fuertes asume un riesgo: la ausencia de interlocutores con mandato hará difícil el establecimiento de un diálogo colectivo, especialmente en períodos conflictivos.

Las relaciones con la prensa y las relaciones públicas

El ámbito de las relaciones públicas comprende las relaciones con los ámbitos parlamentarios y políticos, las relaciones con los grupos de presión y asociaciones diversas y la organización de acontecimientos y manifestaciones. A esto se agrega el de las relaciones con la opinión pública a través de la prensa. Las acciones que se llevan a cabo en estos ámbitos contribuyen fuertemente a la formación de la imagen de la empresa y de sus dirigentes. La comunicación desempeña allí un papel de primera importancia.



Las relaciones con los accionistas

El ámbito de las relaciones con los accionistas incluye también la coordinación del directorio, la organización de las asambleas generales, las relaciones con los analistas financieros y medios bursátiles, y las relaciones personales de los directivos con los representantes de las sociedades con participación en el capital de la empresa. En la actualidad las empresas atribuyen una importancia mucho mayor que antes a su comunicación con los pequeños accionistas: los informes anuales se han convertido en verdaderas herramientas de comunicación y han aparecido diferentes tipos de medios tales como las cartas a los accionistas, los números 0-800 y las páginas en Internet.

La escucha de la competencia

El seguimiento de la competencia constituye también un ámbito de comunicación. La empresa debe estar permanentemente informada sobre las estrategias de sus competidores. También debe comparar sus costos y performances económicas y comerciales con ayuda de un *benchmarking* continuo. Este seguimiento de la competencia le proveerá una información indispensable a la medida de su eficacia relativa en el mercado. Toda diferencia de performance con la competencia es un alerta en un mercado liberalizado.

Las relaciones entre las empresas competidoras están reglamentadas en numerosos países mediante legislaciones destinadas a luchar contra los acuerdos anticompetitivos. Sin embargo, nada prohíbe a los directivos de las empresas en cuestión que se encuentren, se comuniquen y, sobre todo, se respeten. A menudo, las asociaciones interprofesionales son lugares de encuentro entre los representantes de empresas competidoras de un mismo sector: trabajan por la defensa de los intereses comunes de su profesión.



Las relaciones con los proveedores

La calidad y el precio de los productos y servicios que comercializa una empresa dependen de la calidad y el costo de su proceso de producción. Pero dependen también en gran medida de la calidad y el precio de los productos o servicios comprados a sus proveedores. Por este hecho es importante que la empresa mantenga una excelente comunicación con sus proveedores. Estos últimos, en especial, deben ser totalmente solidarios de los estándares de calidad que se fija la empresa para la satisfacción de sus clientes. La relación con los proveedores es uno de los fundamentos de la organización en redes que examinaremos en el capítulo 5.

La comunicación de grupo

Bajo el efecto de la mundialización y la liberalización de la competencia, las empresas multiplican los acuerdos de alianzas nacionales e internacionales. El objeto de estas alianzas, se acuerden (o no) mediante participaciones recíprocas en el capital de las empresas aliadas es, en general, obrar juntas mejor de lo que lo hacían separadamente y buscar todas las sinergias que les permitan una cobertura superior de los mercados, una reducción de sus costos o un mejor servicio al cliente.

Para lograrlo, es necesario que se establezca una verdadera relación de asociación en el interior del *grupo* que constituyen, en sentido amplio, las empresas filiales y aliadas. Esto requiere una política constante de comunicación de manera que las culturas propias de cada una de las empresas participantes se integren armoniosamente en una verdadera cultura de *grupo*.

RESUMEN

El movimiento mundial de liberalización y globalización de la competencia coloca a las empresas en situación de riesgo permanente: en todo momento, si su relación calidad/precio –y por ende su relación calidad/costo– no es óptima, un competidor actual o un nuevo competidor podrá poner en peligro sus posiciones en los mercados, o incluso sacarlos de algunos de sus mercados si no están en condiciones de reaccionar con suficiente rapidez.

El management por la calidad total es el único que permite mantener en la empresa la obsesión permanente de la calidad y los costos: en todos los niveles, a cada instante, cada uno debe estar seguro de que la empresa alcanza el mejor rendimiento posible en su campo, tanto en materia de calidad como de costos.

Para que una empresa esté en el punto óptimo de performance en todos los campos, es indispensable que esté en el punto óptimo de comunicación en todos los ámbitos. Cualquier carencia en materia de comunicación afecta el proceso de producción y la motivación del personal.

Pero la comunicación debe ser también el motor de la revolución creadora colectiva permanente que exige el management moderno: sin una excelente comunicación dentro y fuera de los grupos de calidad, no será posible recoger lo mejor de la creatividad que duerme en cada uno de los colaboradores.

Aspirar al grado óptimo de comunicación es no dejar nada librado al azar y manejar, con máxima atención, los nueve ámbitos de la comunicación identificados en la empresa: las relaciones con el cliente, la comunicación interpersonal cotidiana, las relaciones humanas, las relaciones sociales, las relaciones públicas, las relaciones con los accionistas, el seguimiento de la competencia, las relaciones con los proveedores y la comunicación de grupo.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

EJERCICIO Nº 1

Tome como referencia su entorno de trabajo inmediato y enumere las principales tareas que deben realizarse cotidianamente. Determine bajo qué formas interviene la comunicación en la realización de cada una de estas tareas e intente apreciar la importancia de su papel. Sugiera las acciones que podrían iniciarse para que una mejor comunicación permita una mayor eficacia y un menor costo en la realización de estas tareas.

EJERCICIO Nº 2

Imagine que trabaja para una empresa constructora de automóviles, haga una lista de las principales intervenciones que usted considera necesarias para la concepción y la fabricación de un coche. Determine luego, a partir de esta lista, los principales procesos que, en su opinión, condicionan la calidad final del producto. ¿Cómo definiría los indicadores de calidad que el constructor debería implementar para ser alertado inmediatamente en caso de deficiencia?

EJERCICIO Nº 3

Elija uno de los indicadores de calidad que usted ha implementado e imagine que cae por debajo de las normas mínimas establecidas. ¿Cómo va a constituir el grupo de calidad encargado de proponer las medidas a tomar para corregir la deficiencia detectada? ¿Cuáles podrían ser sus posibles recomendaciones?

**EJERCICIO Nº 4**

Enumere los actos de comunicación susceptibles de intervenir en la relación de una marca con uno de sus clientes.

EJERCICIO Nº 5

Haga una lista de los actos de comunicación que puede iniciar una marca en dirección de sus clientes potenciales.

EJERCICIO Nº 6

Tomando una vez más como marco su entorno de trabajo inmediato, analice las relaciones interpersonales que allí reconoce. Determine, en cada caso, lo que convendría hacer para mejorar la calidad de la comunicación interpersonal entre los individuos involucrados.

EJERCICIO Nº 7

Sin duda, usted conoce una persona poco motivada por su trabajo. Intente comprender sus razones. ¿Qué medidas podría tomar la empresa para mejorar su motivación?

EJERCICIO Nº 8

Cite empresas cuya imagen en la opinión pública se haya visto degradada como consecuencia de una campaña de prensa.

EJERCICIO Nº 9

¿Hasta dónde puede llegar, a su juicio, la comunicación de una empresa con sus proveedores? ¿De qué manera pueden integrarse a un proceso de calidad total?