

# LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

## 6.- Comunicación de empresa: barreras en la comunicación y claves para el mensaje eficaz

En cualquier proceso comunicativo pueden producirse fallos o interferencias definidas como obstáculos que desvirtúan el mensaje, lo distorsionan o se interponen entre emisor y receptor impidiendo que aquél pueda causar el impacto deseado desde el inicio de la comunicación. Falta de planeación; los supuestos confusos; la escucha deficiente y la evaluación prematura; la distorsión semántica; son algunas de las barreras psicológicas, semánticas, fisiológicas, físicas o administrativas que, con mayor o menor frecuencia, se muestran en la comunicación organizacional. Para que la información en las Organizaciones fluya de forma adecuada habrá que analizar en qué momento del hecho comunicativo se produce la distorsión y de qué manera puede subsanarse esta barrera en el arco de distorsión. Ferrán Ramon Cortés, en su libro "La isla de los cinco faros" realiza propuestas individuales para mejorar la comunicación y hacerla más memorable: **"la necesidad de tener un único y gran mensaje; de hacerlo memorable a través de las historias; de utilizar un lenguaje que conecte con la gente; de estar pendiente de lo que la gente capta, no de lo que quiero decir, y de estar convencido e invitar en lugar de intentar convencer"**. Mediante una metáfora basada en la manera que tienen los faros de comunicarse, Ramon Cortés descubre las 5 claves de su eficiencia y propone cómo aplicarlas en el momento comunicativo.

### ***Barreras en la comunicación empresarial***

En ocasiones, la empresa no entiende la comunicación interna como una herramienta de gestión estratégica, sino como una acción de marketing dirigida a un público interno, o, simplemente un símbolo de modernidad. Esto provoca poca fluidez en el intercambio comunicativo y la aparición de ciertas barreras que pueden agruparse en cinco grandes bloques:

**Barreras semánticas.** Dentro de los flujos informativos de la comunicación empresarial se producen este tipo de interferencias debido a los distintos significados de las palabras, cuando no precisamos su sentido y el receptor interpreta el mensaje según su propio contexto cultural. Así por ejemplo, se produce una barrera semántica llamada **un cambio de significación** cuando ciertos líderes en la empresa, o incluso los empleados que no tienen funciones de alta responsabilidad pero que sí transmiten órdenes, utilizan un término cuya acepción no corresponde con el significado que se le quiere conferir desde un principio. Muy parecido a este tipo de cambio y, de forma accidental o, por el contrario, deliberadamente por motivos estratégicos, también en la Organización se emiten informes con palabras que provocan distintas reacciones. Nos encontramos entonces con la **distorsión semántica o del contexto del mensaje**, que se puede considerar como casi la principal barrera en la Comunicación organizacional. Por otra parte, y, a pesar de la experiencia informativa en los departamentos de Comunicación interna, **la información puede ser expresada de forma**

---

MCP\_ "Porfineslunes" \_ "Tec. Com. Empre." \_6

**deficiente.** Este inconveniente tiene lugar cuando, a pesar de que el emisor muestra claramente la base de la información o las ideas, escoge las palabras incorrectas, hay omisiones, da por supuestos algunos términos, o, por otra parte, estructura incorrectamente la información. Estos mensajes expresados de forma deficiente pueden evitarse cuando el que transmite la información pone más cuidado en la codificación de los mismos. Sin embargo, ocurre lo contrario cuando el flujo informativo es excesivo y se produce una **sobrecarga en la información**. Es entonces cuando los colaboradores en la empresa consideran el valor informativo según sus puntos de vista u opiniones particulares, sin darle importancia al propósito inicial que el emisor quiere transmitir. Algunos empleados desestiman cierta información; otros no saben cómo asimilarla y cometen errores al procesarla; y, otros pocos reaccionan evitando seguir la tarea comunicativa. Por último, las diferentes culturas y la coexistencia de lenguas distintas pueden provocar las llamadas **barreras de contexto internacional**, ya que los conceptos de trabajo o los lemas de empresa, por ejemplo, pueden tener diferente significación según el país de referencia.

**Barreras psicológicas, fisiológicas y físicas.** Si el clima laboral en una Organización es hostil o amenazante, se puede llegar a generar desconfianza y una actitud temerosa entre los colaboradores hasta el punto de provocar una barrera en la comunicación. **La desconfianza y los temores en la comunicación** deben ser identificados, analizados y tratados por el responsable del departamento de la empresa, a fin de evitar estos obstáculos psicológicos que rompen los flujos informativos internos. Buena parte de estos problemas se producen porque los trabajadores tienden a realizar una **evaluación anticipada de la información** sin antes analizar de forma objetiva los datos recibidos. En algunos casos, son empleados que no acostumbran a escuchar de manera activa y profunda lo que se les está transmitiendo, con lo cual no llegan a tener una conexión real con los temas que se están tratando. Cuando la información que se comparte de un colaborador a otro va perdiendo precisión en todo el proceso comunicativo de una persona a otras se produce un problema importante de comunicación: **pérdida de información por retención limitada**. La repetición de datos, el respaldo de la información y el uso de varios canales informativos de forma simultánea pueden ser acciones válidas para proteger de forma oportuna la información transmitida. El contacto personal frente a frente en la comunicación de empresa garantiza la efectividad del mensaje, ya que así se incrementa el nivel de confianza y comprensión por parte de los interlocutores. La eficacia en la transmisión del mensaje no consiste únicamente en la emisión de un mensaje con confianza y apertura, ni en el uso de los medios de comunicación más sofisticados, sino en la predisposición de los responsables superiores para participar en la **comunicación interpersonal** cara a cara. También en ocasiones, algo tan sencillo como el exceso de ruido o la distancia se convierten en barreras físicas que dificultan la retroalimentación y nitidez de la información.

**Barreras administrativas.** Muchos teóricos de la información consideran que, para que la comunicación organizacional cumpla su finalidad y sea adecuada debe iniciarse con **una planificación**, con análisis previo y formulación del mensaje, transmitido con la máxima objetividad. Así, la eficacia en el mensaje de empresa nunca es producto del azar. Además de planificar, la persona que se comunica elegirá el espacio de tiempo más adecuado para lanzar los datos y el canal de

comunicación indicado para favorecer la comprensión de la información y evitar o reducir, de esta manera, la resistencia al cambio. En el caso de que la empresa haga previsión de un proceso programado para transmitir la información a los empleados, puede darse el caso de la **filtración**, es decir, la manipulación del mensaje por parte del emisor para que sea apreciada más favorablemente por el receptor. En las estructuras más verticales es donde más posibilidades de filtración hay y donde las percepciones de lo que es importante para los que resumen están presentes en los resultados de la información. De esta forma es muy difícil que los receptores consigan la objetividad en el mensaje. En ocasiones, suelen pasarse por alto los **supuestos confusos** o no comunicados en los que se basa un mensaje. Se trata de dar por hechas o entendidas ciertas situaciones que se separan del resto de la información que se transmite.

### ***Cinco claves de la comunicación: la teoría de los 5 faros***

La construcción y la planificación del mensaje que queremos transmitir, por una parte, y, el acto de comunicar en sí mismo, es decir, la escenificación, son el contenido de las cinco claves de la comunicación de las que habla Ferran Ramon Cortés en su libro "La isla de los cinco faros". Su propósito, como dice el subtítulo del mismo, es mejorar la comunicación y hacerla más memorable, persuasiva y convincente. La teoría de los faros tiene como origen la observación de estas herramientas de comunicación para aplicarlas, tanto en el proceso informativo personal o el organizacional.

***"Los faros brillan en plena noche con un único mensaje. Nosotros podemos brillar con una única idea, valiosa, que sea recibida por nuestros oyentes como un auténtico regalo"*** -comenta Ferran Ramon refiriéndose a que **único gran mensaje** es la primera clave para conseguir esta eficacia informativa. Es conveniente que, en cualquier acto de comunicación, el empleado, sea líder o no, prepare las notas, las diapositivas o el discurso de tal manera que sea capaz de sintetizarlo en una sola frase. También en la empresa el mensaje se dispersa cuando se intenta dar varias ideas a la vez y por diferentes canales. Entonces los empleados no reciben con claridad ninguna de estas ideas y eligen ellos mismos el mensaje que consideran más importante bajo su punto de vista. El autor cita a Leonardo da Vinci cuando, en una ocasión, este sabio dijo **que la simplicidad es la mejor de las sofisticaciones**. A pesar de que el emisor tendrá que realizar un esfuerzo de elección y contención, -comenta Cortés- tener una sola idea, muy clara en mente y concentrarse en ella es la única garantía de poder llegar a la audiencia. El mensaje principal, los titulares de los argumentos, el desarrollo de los mismos, el retorno de los titulares y del mensaje principal, forman parte de la secuencia mental que todo emisor debería conocer a la hora de planificar el mensaje y construir los argumentos para su transmisión.

***"Los faros emiten una luz –comenta Ferran Ramon- que destaca por encima de las demás. Nosotros podemos hacer que nuestra idea destaque como una historia, una metáfora, una anécdota o cualquier otra construcción retórica que la haga memorable"***. La segunda clave para conseguir la eficacia en la comunicación personal y de empresa es **explicar el mensaje de manera memorable**, es decir, conseguir que no desaparezca, que el público lo recuerde, que no lo borre de su mente y que sea especialmente interesante. Una sugerencia de este gran experto en Comunicación es utilizar la

---

MCP\_ "Porfineslunes" \_ "Tec. Com. Empre." \_6

creatividad, pensando en metáforas, en comparaciones que resulten sugestivas y, al mismo tiempo, sorprendentes. Afirma Cortés que las historias personalizadas adquieren variedad de significados y multiplican el potencial impacto de un mensaje. Continúa diciendo **"la gente acepta con más facilidad una idea nueva cuando tiene la mente en 'modo narrativo' que cuando está en 'modo analítico'. Si nos hablan de hechos y datos –continúa diciendo- la mente cuestiona y pone en duda. Si, en cambio, nos cuentan una historia, la mente absorbe, se conecta con las emociones y tiende a aceptarla o rechazarla sin cuestionar"**. Referido a este recurso del uso de las historias, podemos reconocer cuatro tipos de perfiles u oyentes que reciben la información y la transmiten de modos distintos: los minuciosos, que necesitan todo lujo de detalles en hechos y datos contados; los dominantes, que prefieren los datos esenciales; los cooperantes, que esperan una buena historia y un relato completo; y, por último, los influyentes, que plasman una idea de un modo seductor. El autor de "La isla de los cinco faros" afirma que **"no es lo mismo hablar que comunicar. Hablar es transmitir información. Comunicar, en cambio, también mueve emociones, (...) por lo tanto, necesitamos conectar con las emociones de la gente"**.

La tercera clave que ayuda en la comunicación efectiva es llegar a un lenguaje que conecte con el receptor. **"Los faros conectan a la perfección con los navegantes porque comparten un mismo lenguaje. Nosotros podemos conectar con la audiencia si, en lugar de utilizar un lenguaje propio, nos adaptamos a los que nos escuchan en cada caso-** afirma Ferran Ramon Cortés. En definitiva, el lenguaje escogido por el emisor no debería estar determinado por su nivel de conocimiento, ya que un registro lingüístico muy sofisticado nos aleja de los interlocutores. Por el contrario, el uso de un lenguaje sencillo y directo, transmite el máximo de seguridad. **"Entre los profesionales existe la denominada 'maldición del conocimiento' –considera Ramon Cortés- que tiene lugar cuando dominamos tanto un tema que somos incapaces de ponernos en la piel de aquellos que no lo conocen tan bien. Tenemos la sensación de que si contamos las cosas de un modo sencillo, las banalizamos. Ser sencillos al hablar no es sinónimo de banalidad o simpleza; significa que tenemos la sensibilidad de llegar a todo el mundo, así como los conocimientos suficientemente integrados como para poder hacerlo"**. Así por ejemplo, las ayudas visuales en la empresa sirven en cualquier presentación para asignar una imagen a un concepto abstracto, reforzando el impacto y recuerdo de éste, porque sin imagen es difícil que una información se quede grabada en la memoria.

**"Teniendo presente que el mensaje que cuenta es el que capta la gente..."-** afirma Ferran Ramon- hablando de la cuarta clave para la comunicación efectiva. **En comunicación, lo que tenemos intención de decir y lo que decimos son a menudo cosas distintas. Igualmente, no importa la manera en que la luz nazca del faro, sino el modo en que la recibe el navegante. Debemos estar atentos a lo que recibe la gente, independientemente de lo que creamos que le estamos diciendo.** Tanto en la comunicación personal como en la de empresa existe diferencia entre lo que queremos decir y lo que realmente decimos. Las palabras que decimos, el tono de voz y el lenguaje no verbal (microexpresiones, gestos, mirada) son los tres canales que hay que tener en

cuenta en todo proceso de comunicación. El mensaje puede llegar de forma nítida cuando existe congruencia entre lo que digo, cuando lo digo y cómo lo digo.

Por último, **"invitando en lugar de intentando convencer"** es la expresión de la quinta clave que puede aplicarse para optimizar el proceso comunicativo entre interlocutores. **"Así como los faros nos invitan a acercarnos sin ningún tipo de coacción, nosotros debemos invitar a la audiencia a compartir nuestro mensaje sin arrastrarla ni empujarla. Sólo respetando la libertad de las personas conseguiremos su convencimiento"**-argumenta Ferran en "La isla de los cinco faros". Es necesario contagiar al receptor con nuestro discurso, contagiar entusiasmo y hacer que la gente se sienta atraída por el emisor en vez de arrastrarla. Para ello, será imprescindible cambiar el discurso, evitando afirmaciones categóricas u opiniones taxativas, permitiendo mostrar puntos de vista diferentes, sin caer en las confrontaciones directas. **"El mejor halago que nos pueden hacer tras una comunicación es que nos digan que hemos sido nosotros mismos** –afirma Ramon Cortés-. **En la construcción de nuestro mensaje y en el mismo acto de comunicarlo debemos conseguir que los receptores sientan el mensaje. Porque las cosas que únicamente escuchamos, las olvidamos, y las que no sólo escuchamos, sino que además sentimos, las recordamos para siempre**-acaba Ferran Ramon.

## Bibliografía

RAMON- CORTÉS, FERRAN (2012) *"La isla de los 5 faros. Cómo mejorar nuestra comunicación y hacerla más memorable"*, Planeta, Barcelona.

ITZEN OROZCO REYES (2013), *"Instituto de ciencias y estudios superiores del estado de Sonora"*. CFE Zona Benito Juárez DVMC.

© 2015 Marta Cabañas

© 2015 porfineslunes.org. Usado con permiso

Permiso: Permitimos y animamos a reproducir y distribuir este material ya sea de forma completa o parcial tanto como se desee, siempre y cuando no sea cobrando o solicitando donativo alguno por ello, más que el coste de reproducción. Para uso en internet, por favor, usar únicamente a través del link de esta página. Cualquier excepción a lo anterior debe ser consultada y aprobada por porfineslunes.org. Contacto: info@porfineslunes.org

Por favor, incluir el siguiente enunciado en cualquier copia a distribuir: © 2014 porfineslunes.org. Una iniciativa de los Grupos Bíblicos de Graduados de España (GBG). Grupos Bíblicos Unidos (GBU). Website: gbu-es.org