

## A COMUNICACIÓN NA EMPRESA

---

A comunicación no ámbito laboral aparece como un elemento fundamental de partida, independentemente das características da empresa.

Esta comunicación basease na continua circulación de información, e é imprescindible para que as relacións, internas e externas, da empresa se manteñan vivas.

Unha comunicación eficiente na empresa unifica as distintas actividades que se dan dentro da organización e favorece a identificación dos/as traballadores/as coa súa tarefa. En consecuencia, o desempeño no posto de traballo, a satisfacción e a motivación se ven favorecidas.

En moitas ocasións, os problemas mais graves nas empresas teñen a súa orixe nunca comunicación deficiente, xa sexa interna ou externa. De aí a importancia de utilizar eficazmente as técnicas de comunicación no entorno laboral.

Podemos dicir que a comunicación e para a organización algo semellante que a corrente sanguínea para un organismo animal. O sistema de comunicación subministra información a tódalas unidades da empresa. Sen ela, os individuos e departamentos funcionan mal.

Tratase polo tanto dunha actividade consubstancial a vida da empresa, pero, o ser un acto complexo, da lugar a moitos problemas:

- Falar distintos linguaxes.
- Falta de entendemento e escoita.
- Entender o contrario do que alguén quere dicir.
- Ver segundas intencións nas mensaxes...

A comunicación é unha parte integrante da empresa e como tal, a forma na que se implante vai ser o resultado do modelo de organización.

### **As redes de comunicación na empresa:**

Tratase das redes ou canles polos que debe fluír a información na empresa ata chegar ós/ás destinatarios/as.

Podemos distinguir entre:

#### ➤ **Formais:**

Son as oficialmente establecidas pola empresa, co obxectivo de facer chegar a información necesaria no momento preciso e á persoa adecuada.

### **Características da comunicación formal:**

- Respetan a xerarquía empresarial
- So teñen en conta o posto dos/as traballadores/as na organización e non a súas personalidades.
- Os fluxos de comunicación formal han de ser regulares, estables e previsibles, evitando a sobrecarga ou a insuficiencia de información.
- Evitan a distorsión ou a omisión da información que daría lugar os rumores incontrolados.

➤ **Informais:**

Xorden espontaneamente das relacións que se establecen entre as persoas, pola afinidades ou as necesidades persoais. O fin de esta rede informal é satisfacer as necesidades sociais das persoas.

**Características da comunicación informal na empresa:**

- É unha actividade normal e natural que xurde da interacción social.
- Pódese considerar positiva xa que permite a empregados/as saber que sucede nas organizacións.
- Soe consistir en “rumores”, “chismes” ou “información de pasillo”.
- Fai circular información non dispoñible a través das fontes formais de comunicación.
- Xeralmente soe ser incompleta.
- Da á dirección moita información sobre empregadas/os e o clima laboral.
- Axuda a divulgar información que os sistemas de comunicación formal non deben transportar.
- É flexible e persoal polo que a información difúndese rapidamente.

**Efectos positivos** da comunicación informal:

- As persoas traballadoras poden servirse dela para a creación de actividades extralaborais culturais, de ocio, deportivas ... que potencian a súa dimensión humana e actúan como un factor integrador e de difusión da cultura da empresa ou organización
- Gracias as redes informais, xorden sentimentos de colaboración e solidariedade que repercuten nunha maior efectividade no traballo e na creación dun ambiente laboral mais agradable, beneficioso para os e as traballadoras pero tamén para a organización.

**Efectos negativos** da comunicación informal:

- Interpretación subxectiva da persoa emisora, quen informará dende o seu punto de vista ou dende os seus intereses persoais.
- Malas interpretacións da información por descoñecemento da fonte.
- Distorsións producidas polas sucesivas transmisións.
- Difusión do chisme contra a organización ou contra algún/ha dos/as seus/súas membros.
- Extensión do rumor.

## O rumor

Tratase da información que se transmite polos canles informais da organización, sen que existan verdadeiras evidencias da súa veracidade ou falsidade. É resultado tanto do interese en transmitila como da ambigüidade dunha situación.

- **Causas polas que xurde:**

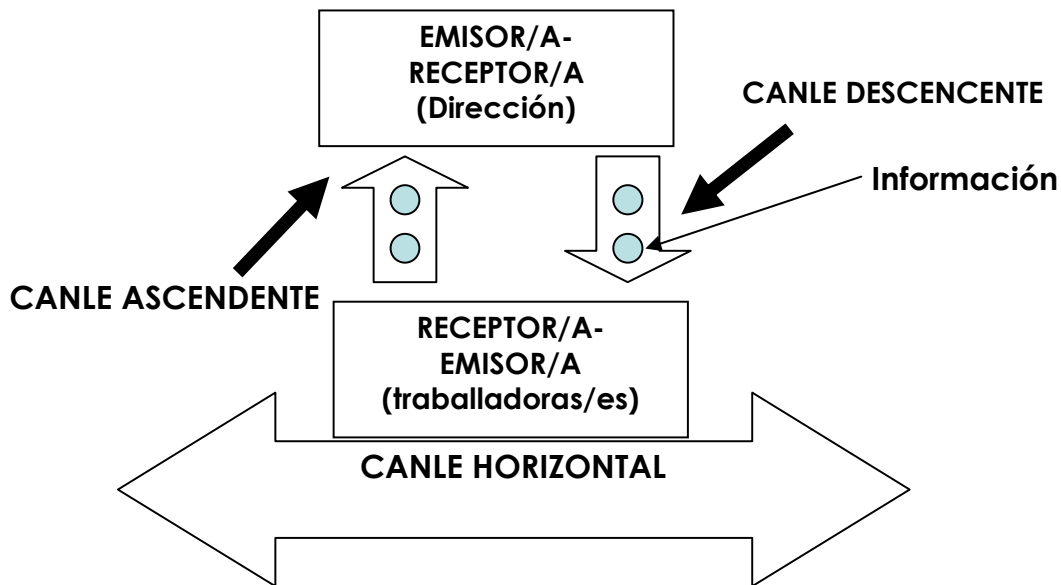
- » Excitación e inseguridade.
- » Asuntos relacionados con amigos/os.
- » Información recente.
- » Postos de traballo.

- **Formas de contrólalo:**

- » Redución de causas.
- » Uso dos feitos.
- » Emprego de líderes informais.
- » escoitar e analizar o rumor.

## As canles de comunicación interna na empresa

<p><b>DESCENDENTE</b></p> <p>Políticas, estratexias e obxetivos da organización e/ou departamento. Instrucións de traballo. Procedementos e prácticas organizacionais. Adoctrinamento</p>	<p><b>ASCENDENTE</b></p> <p>Problemas e excepcións. Informes do desempeño. Queixas e desavenencias. Suxerencias de mellora.</p>
<p><b>HORIZONTAL</b></p> <p>Resolución intradepartamental do problema Actividades interdepartamentais. Asesorías de departamento de apoio.</p>	



### CLASES DE COMUNICACIÓN:

Imos ver a comunicación en función de dous aspectos dentro da empresa:

1. A xerarquía (organigrama) (vertical, horizontal, transversal)
2. medio empregado para a transmisión (oral ou escrita)

#### 1. Respecto o organigrama ou a xerarquía a comunicación pode ser.

##### **VERTICAL:**

Ten dúas modalidades, **ascendente e descendente**. Estarán sempre presentes dous niveis xerárquicos:

##### **Descendente:**

Comunicación entre o/a superior/a e o traballador/a

É a mais tradicional e a maioritariamente empregada nas organizacións.

##### **A finalidade básica é:**

- Transmitir ordes e instrucións de traballo, co fin de aclarar á persoa traballadora os obxectivos e as tarefas.
- Transmitir información sobre a conduta individual.
- Pedir explicacións sobre aspectos relacionados co funcionamento da empresa.

##### **Forma/medio:**

- Liña de mando: Contacto directo co area de persoal.
- Carteis ou follas informativas.
- Taboleiros de anuncios.
- Revistas ou xornais de empresa.

##### **Ascendente:**

De abaixo a riba. É de gran importancia hoxe en día ó considerar á persoa empregada como unha peza clave da organización igual que o persoal

directivo. É importante coñecer as necesidades, opinións e suxerencias dos/as traballadores/as que son quen mais coñecen o funcionamento da organización.

O contido mais habitual destas comunicacións e información sobre o estado de traballos en execución, solicitude formal de consellos ou dictámenes sobre problemas presentados e posibles melloras na eficacia.

**Forma/medio:**

- Buzón de suxerencias.
- Informes a superiores.
- Reunións de grupo.
- A través dos comités de empresa.
- Directamente ante a dirección, a través de xefas/es ou mandos intermedios ou do area de persoal.
- A través dos comités de empresa ou representantes de traballadoras/es.

**HORIZONTAL:**

Entre persoas traballadoras do mesmo nivel ou entre niveis diferentes pero non pertencentes a mesma liña directa de mando. Pódese realizar dentro dunha unidade de traballo ou departamento, ou ben sairse dos límites de agrupación empregados pola empresa.

**Forma/medio:**

- Conversación telefónicas.
- Escritos.
- Encontros persoais.
- Actividades sociais levadas a cabo polos/as empregados/as.

**2. Segundo o medio empregado:**

**COMUNICACIÓN ORAL:**

**Vantaxes:**

- Facilitade e brevidade na expresión
- Capacidade de aclarar, comentar, correxir e aumentar a información.
- Calidez.
- Posibilidade de coñecer á persoa e o clima.

**Desvantaxes:**

- Perigo de improvisación.
- Olvido da información.
- Alteración da información.
- Malinterpretación da información.

**Contido mais corrente da comunicación oral:**

- Informacións concretas, breves, directas e sen gran transcendencia.
- Comunicacións onde é importante aclarar dúbidas e cuestións que poidan xurdir sobre a marcha.
- Para coñecerse e favorecer o bo clima.

- Nas discusións de temas e organización do traballo en equipo.
- Cando é importante recibir retroinformación das persoas receptoras.

Forma/medio:

- Comunicación de instrucións a grupos.
- Circulares de claridade.
- Reunións masivas.
- Entrevistas.
- Recorridos polo lugar de traballo.
- Consellos, comités e negociación colectiva.
- Programas de iniciación, formación ou adestramento.

### **COMUNICACIÓN ESCRITA:**

Polo seu carácter duradeiro responsabiliza á persoa que a emite o que implica que se ten que ter mais coidado que na comunicación oral.

E conveniente acompañar o escrito cunha breve conversación explicativa ou aclarativa.

#### **Vantaxes:**

- Obxectividade. É precisa e clara.
- Queda constancia do escrito.
- Facilita o control.
- Pódese dar a mais xente.
- Permite acumular información.

#### **Desvantaxes:**

- Non permite captar o clima nin as reaccións.
- Posibilidade de malinterpretacións sen ter a posibilidade de aclaralas no momento.
- Impide unha expresión espontánea e natural.

#### **Contido mais frecuente da comunicación escrita:**

- Información sistematizada de operatividade, procedementos, organización, etc.
- Cando se deba comunicar a un número elevado de persoas.
- Sempre que conveña deixar constancia por escrito do comunicado.
- Cando non se requira unha resposta inmediata da persoa interlocutora.

#### **Forma/medio:**

- Sistemas de resposta formal da empresa.
- Tablóns de anuncios.
- Sistemas de megafonía.
- Informes.
- Memoranduns.
- Xornais de empresa.
- Boletíns.
- Manual para empregadas/os.

- Informe anual para empregadas/os.
- Noticias incluídas no sobre do salario.
- Cartas persoais.
- Escritos de suxerencias.
- Follas informativas sindicais.
- Enquisas.

### **Que información necesitan as persoas empregadas, que queren saber:**

- Respecto do posto de traballo:
  - Como, cando e onde realizar o traballo.
  - Taxa e calidade de traballo esixida.
  - Obrigacións e responsabilidades.
  - Ante quen se é responsable (e por quen se responde).
  - ¿Que fai outra xente nesta sección ou departamento e como encaixar o seu traballo?
  - Resultados de actuación persoal esperados.
  - Resultados de actuación da sección ou departamento esperados.
  - Normas de seguridade e hixiene no traballo.
- Respecto da organización:
  - Productos actuais, novos e propostos.
  - Historia e desenvolvemento organización.
  - Posición dentro do sector (comparativa con outras empresas)
  - Estructura da organización.
  - Nomes e información sobre o persoal executivo.
  - Cambios no persoal de dirección (incorporacións, baixas e cambios de responsabilidade).
  - Posición financeira.
  - Tendencia en vendas, beneficios, crecemento.
  - Actividades de investigación, política de comercialización.
  - Relacións cos sindicatos.
  - Políticas da empresa (seguridade, relacións laborais, etc.)
  - Programa de publicidade e política de comercialización.
  - Planes de expansión.
  - Relacións coa comunidade.
  - Puntos de vista sobre problemas actuais (contaminación, conservación da enerxía, etc.

## **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DA EMPRESA. Deseño e Implementación**

E fundamental establecer un plan de comunicación interna dentro da empresa.

### **Fases plan de comunicación:**

#### **1. Diagnóstico da situación.**

- Observación participada.
- Observación de grupos.
- Opinións de calidade.
- Enquisas e grupos representativos.
- Análise finalista (ex. Rendementos, absentismo, etc.)

#### **2. Formación en comunicación.**

#### **3. Determinación do contido da información.**

- Enquisas persoais.
- Entrevistas en profundidade.
- Reunións de grupo.

### **Para o plan de comunicación hai que ter información sobre:**

- Aspectos sociolaborais (normativa laboral, carreiras profesionais e sistemas de promoción, formación e desenvolvemento, servizos médicos, etc.).
- Desempeño do posto de traballo (ADP, VPT, etc.).
- Organización da empresa (funcións das unidades organizativas, organigramas, etc.).
- Obxetivos xerais (reconversión laboral, políticas tecnolóxicas, comercial e de RRHH, etc.).

#### **4. Programa de actuación.**

- Plan de publicacións.  
Publicacións periódicas, información xeral do sector e da empresa (revistas de empresa)  
Publicacións puntuais: información sobre temas concretos (manual de entrada).
- Servicio de información ó empregado.  
Informar sobre temas relativos á función de persoal.  
Canalizar problemas, queixas e suxerencias.  
Orientar ao persoal sobre cuestións relativas ós seus dereitos é obrigas.
- Círculos de calidade.  
Grupos de persoas que, realizando iguais ou semellantes actividades e baixo a coordinación duha persoa responsable, reunense voluntariamente e periodicamente co obxecto de identificar, analizar e solucionar problemas relacionados co traballo diario.



## A COMUNICACIÓN ASERTIVA

---

### ¿A que chamamos asertividade?

É unha habilidade persoal que nos permite expresar os nosos sentimentos, desexos, opinións e pensamentos, no momento oportuno, da forma axeitada e sen negar nin desconsiderar os dereitos das demais persoas. É un xeito de chegar a conseguir os obxectivos que nos propoñemos sen sentirnos incómodas/os por iso nin incomodar ás demais persoas.

A asertividade é a arte de expresar dunha forma directa e honesta o que pensas, desexas ou sentes a outra persoa, pero mostrando respecto por esta.

### A mensaxe asertivo ten en conta:

- Sentimento
- Conduta que molesta
- Proposta de cambio
- Consecuencias

A persoa que utiliza un estilo de comunicación asertivo é a que expón o seu propio punto de vista sen provocar unha actitude defensiva na outra persoa.

Cando temos un conflito, as persoas tendemos a utilizar as mensaxes **en - ti**, falamos da outra persoa culpándoa, criticándoa, xulgando ou insultando. Se o noso obxectivo é resolver un conflito será máis beneficioso se falamos do que nós sentimos, é dicir, utilizar mensaxes **en -eu**, estes consisten en falar dun/ha mesmo/a, daquilo que me molesta e do que necesito, informando daquilo que quero para satisfacer as miñas necesidades.

Se pola contra, acusamos ou atribuímos intencións ou sentimentos desagradables, a outra persoa tenderá a defenderse en lugar de escoitarnos.

Unha mensaxe en primeira persoa debería ter a seguinte información:

- que situación che afecta
- que sentimentos me produce esta situación
- porque che afecta deste xeito
- que necesitas

### ¿Porqué é importante saber sobre asertividade?

Porque na nosa vida a miúdo temos que tomar decisións, esas decisións deben ser as mais acertadas, é dicir as que sexan máis asertivas.

Exemplos para o que se usa a asertividade:

- Para discrepar ca/o xefa/e cando nos sobrecarga no traballo
- Para poñer límites ós/ás fillos/as
- Para non prestar diñeiro cando non podemos facelo
- Para quitarnos de encima a un/ha vendedor/a ou á clientela pesada

Ser asertivo, a miúdo favorece ó aumento da confianza e seguridade nun/ha mesmo/a e isto pode mellorar a nosa posición social e respecto das demais persoas cara a nós.

### ¿Que estilos de comportamento non son asertivos?

Os agresivos e os pasivos.

**Unha persoa agresiva** é aquela propensa a provocar ás demais persoas, para iso usa a forza ou a violencia. Para outros unha persoa agresiva é aquela que non se controla, capaz de xerar maltrato físico ou o que é mais frecuente o maltrato verbal. A agresividade relaciónase estreitamente coa ira, unha persoa con ira, a miúdo exprésase con respostas agresivas; a agresividade tamén se relaciona coa humillación, é dicir a actitude de ridiculizar a unha persoa diante das demais.

**Unha persoa pasiva** é aquela que non sabe expresar os seus sentimentos e non defende os seus dereitos. A pasividade a miúdo relaciónase coa inseguridade e coa sensación de sentirse pouco aceptado polas demais. Son persoas que facilmente déixanse manipular polas demais persoas.

### ¿Como mellorar a asertividade?

A asertividade é unha habilidade que se pode chegar a desenvolver como calquera outra, para iso debemos coñecer os elementos básicos que participan nun proceso de comunicación, ademais propoñemos mellorar o autoestima, e logo saber actuar asertivamente na nosa vida.

#### **A asertividade na comunicación:**

É un proceso moi importante na vida do ser humano, permítenos relacionarnos; os seus compoñentes fundamentais son o/a emisor/a, o/a receptor/a e a mensaxe.

**O/A emisor/a** é a persoa que quere comunicar algo e faio cunha **mensaxe asertiva**:

- Debe estar tranquilo no momento de emitir unha mensaxe
- Debe ser determinante, é dicir ter claro porque di "non" ou "si" , ou en desexámolo contestar cando lle propoñen algo.
- Debe ser sincera para que as súas mensaxes teñan credibilidade e perduren no tempo.

Unha mensaxe asertiva:

- Debe ser clara
- Debe dicirse en ton tranquilo e sen que iso denote pasividade nin agresividade
- Para emitila hai que modular o ton da voz de acordo ás circunstancias, non necesitamos "gritar" para mostrar o noso descontento con algo que nos parece que non está ben.

**O/A receptor/a**, é aquela persoa que recibe a mensaxe, aquela que sabe escoitar, e á vez convértese nunha boa conversadora.

**O/A receptor/a asertivo/a** debe ser capaz de interpretar as mensaxes, por exemplo: se recibe unha mensaxe agresiva debe mantela calma e non contestar con agresividade, debe estar capacitada para recibir un "Non" como resposta.

### **Mellorar a autoestima para ser mais asertiva/o:**

A asertividade implica unha serie de habilidades que debemos practicar para sentirnos ben:

- Non debe importarnos moito o que a xente opine sobre nós, salvo que nas súas opinións vexamos que teñen algo de razón;
- Debemos aprender a converter o negativo en positivo
- Debemos saber que todas as persoas temos algunha habilidade da que debemos estar orgullosas;
- Debemos aceptarnos a nós mesmas/os malia os nosos defectos
- Debemos coidar da nosa saúde: deporte, boa alimentación, evitar o consumo de drogas, alcohol,
- Debemos aprender a manexar a ira: nunha situación capaz de xerar ira pensar sempre se vale a pena poñerse colérico
- Debemos aprender a respirar correctamente para tranquilizarnos: respirar lento e profundo; aprender a dar confianza para que logo confíen en ti; etc.

Cando a nosa autoestima sexa alta, estaremos seguros de ser mais asertivas/os.

### **ASERTIVIDADE NO TRABALLO:**

O traballo é unha actividade que como seres humanos debemos desenvolver para sobresaír, o traballo xera riqueza, e como tal debería ser do noso completo agrado.

A todas as persoas deberíanos gustar o que facemos; pero a miúdo escoitamos queixas. Poden existir múltiples razóns porque as persoas chegan a un estado de "**Burn out**" (**queimarse**) e o seu traballo convértese nunha fonte de estres. O ser humano tamén necesita ter un tempo para descansar.

Cando es a/o xefa/e, necesitarás ser moi asertiva/o, recorda que es a/o líder, e para que a túa organización vaia no camiño correcto, debes ter intelixencia emocional.

O/A xefe/a que ten que chamar a atención a algún dos/as empregados/as debe facelo en privado, e se debes facer críticas, non te esquezas que estas deben ser constructivas.

Cando vas despedir a un/ha empregado/a, é importante avisar con moita anterioridade da túa decisión e entregar algunha forma de compensación, se

cres que polos teus contactos podes axudarlle a conseguir algún traballo, recoméndao se cres que é bo, estarache eternamente agradecido.