

# COMUNICACION EN EL HOSPITAL

Dr. Manuel A. Bobenrieth<sup>1</sup>

*En forma general y esquematizada se presenta la cuestión de la comunicación entre el personal que forma parte de una institución. La comunicación constituye un elemento esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización, señalándose las barreras que la obstaculizan y los principios que la gobiernan.*

## Naturaleza del problema

Comunicación es un campo de gran amplitud y significado en Administración. Todo ejecutivo debe comunicarse con el personal y con sus superiores y al mismo tiempo recibir sus comunicaciones para la buena marcha de la organización. Comunicación es un grave problema que aún no se ha resuelto en los hospitales. Indudablemente esta ha existido de una u otra forma desde que la vida empezó, pero sólo en los últimos 30 años el tema ha sido objeto de investigación científica.

Las organizaciones han llegado a ser más democráticas y la persuasión tiende a reemplazar la orden. Es necesario mantener informado al personal sobre la organización, política, programas, progresos, éxitos y problemas de la institución.

La creciente participación activa del personal hace que los jefes sientan la necesidad y obligación de informarse e informar al personal bajo su cuidado. Al existir la comunicación, aumenta la lealtad, estabilidad y satisfacción del personal, y como consecuencia, la productividad.

Donde exista la falta de comunicación se origina la falta de comprensión, y la ausencia de esta impide que exista acuerdo entre el personal. El cierre de los canales de comunicación hace imposible la coordinación y ello impide lograr una estructura coherente donde se pueda maximizar el esfuerzo cooperativo y minimizar errores, interferencias y duplicaciones.

En este estudio el término comunicación no se refiere al fenómeno material de transmitir palabras a través de sistemas mecánicos y electrónicos de gran desarrollo en los últimos tiempos. Este medio acorta distancia y economiza tiempo, pero no resuelve el problema humano de las barreras de la comunicación.

## Concepto

Comunicación abarca los medios empleados para unificar la actividad organizada; constituye el intercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas. El intercambio puede tener un resultado feliz sólo si se obtiene una comprensión mutua, pero el mero hecho de comunicar algo no es suficiente. Quien recibe el mensaje debe poder comprender lo que se le quiere comunicar. Quien recibe y quien envía el mensaje puede estar en desacuerdo, pero se ha establecido la comunicación cuando, por lo menos, uno comprende lo que el otro quiere decir.

Comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, lo cual puede o no incluir el elemento de confianza. Estudios recientes, sobre todo en el campo de la sociología y psicología, subrayan los problemas humanos de la transmisión: investigación sobre envío y recepción de mensajes. La responsabilidad de transferir información corresponde a cada una de las personas que componen la organización.

Cada funcionario en el hospital necesita saber *QUE*, *CUANDO*, y a *QUIEN* comunicar. Cada uno en el hospital debe conocer los medios disponibles de transferencia de información.

<sup>1</sup>Asesor Regional de la OPS en Educación para Administración de Servicios de Atención Médica.

## Barreras

### *Evaluación prematura*

La mayor barrera con que tropieza la comunicación interpersonal es la tendencia natural a juzgar prematuramente, a evaluar, a aprobar o desaprobar, la exposición de la otra persona o grupo.

Esta tendencia, común en casi todo intercambio de lenguaje, se intensifica mucho más en aquellas situaciones que envuelven profundamente sentimientos y emociones. Cuanto más fuertes los sentimientos, mayor la probabilidad de que no habrá elementos mutuos en la comunicación. Habrá justamente dos ideas, dos sentimientos, dos juicios, cada uno perdido en el espacio psicológico.

La manera de resolver el problema de la tendencia a evaluar prematuramente es escuchar con comprensión. Esto significa ver las ideas y actitudes expresadas desde el punto de vista de la otra persona, comprender su sentir, darse cuenta del marco de referencia en relación con lo que habla. Para actuar de esta manera se requiere paciencia y control de las propias emociones.

### *Mensajes mal expresados*

Prescindiendo de cómo se entrega una comunicación, la vaguedad y oscuridad son comunes a cualquier tipo de mensaje. Se usan frases y palabras mal escogidas y vacías, omisiones, incoherencia, ideas mal organizadas, vocabulario inadecuado, jergonza y repeticiones innecesarias.

La falta de claridad y de precisión conduce a errores y estos a correcciones costosas y a la necesidad de aclaraciones subsecuentes.

### *Recepción y retransmisión defectuosas*

Los ejecutivos funcionan como receptores y transmisores de mensajes. En efecto, reciben diferentes tipos de comunicaciones de supervisores, colegas y funcionarios del mismo nivel y de subalternos. A su vez, deben transmitir información destinada a subalternos, funciona-

rios del mismo nivel y superiores, en un lenguaje adecuado para cada cual. No es suficiente pasar una comunicación palabra por palabra; se debe poner en palabras apropiadas al marco de referencia en que funciona quien recibe el mensaje, y, a veces, se hace necesario acompañar una interpretación.

### *Pérdida por transmisión y sobre retención*

Transmisiones sucesivas disminuyen la exactitud y deforman el mensaje. Alrededor de un 20 a 30% de la información se pierde en cada transmisión oral.

La retención de la información es muy pobre; alcanza a un 50% en los empleados. Los hospitales operan bajo una nube de ignorancia.

### *Falta de atención*

Muchas veces por falta de atención no se leen boletines, noticias, minutas e informes. Otras veces, por falta de atención se discute interminablemente cosas en las cuales se está de acuerdo!

### *Supuestos no aclarados*

A menudo se pasa por alto las suposiciones no comunicadas, las cuales constituyen la base de todos los mensajes y son de importancia crítica. A veces la delegación de autoridad suele aparecer clara, pero cómo puede interpretarla un subordinado cuando debe tomar una decisión sobre un asunto que no está especificado pero que él presume que se da a entender.

La aparente claridad de la delegación de autoridad original conduce a incertidumbre y tal vez a demorar la acción o a la inacción, debido a un supuesto no aclarado.

### *Falta de confianza*

Algunos ejecutivos son conocidos por modificar o revocar mensajes a continuación de una comunicación original. Estas malas experiencias (omisión o modificación de mensajes) con la misma persona, hacen desconfiar de ella, y ocasionan acciones retardadas y poco entusiastas.

### Temor

Los jefes con experiencia reconocen que dependen de los subordinados para la información. Sin embargo, no se tienen normas claras sobre *qué* asuntos se deben comunicar y *con qué* oportunidad. En estas circunstancias los subordinados seleccionan la información, la cual resulta parcial y a veces en omisiones totales. Esto sucede porque: a) creen que la información no es importante, o b) tienen temor a las consecuencias de la información.

### Incapacidad de comunicarse

Es impresionante e imperdonable que los jefes no sepan transmitir mensajes necesarios. ¿Cuál es la razón? A veces la bien conocida tendencia a la pereza, a presumir que "todo el mundo lo sabe", a diferir las cosas de un día para otro. Además, como no se puede ni se debe comunicar todo, hay que seleccionar algo y entonces no se selecciona nada.

### Principios

Los principios son guías útiles para establecer buenas comunicaciones. Se refieren a cuatro áreas críticas:

1) *Calidad del mensaje: Principio de claridad.* Comunicarse en lenguaje comúnmente comprensible. Responsabilidad de quien envía el mensaje de formularlo y expresarlo claramente.

2) *Condiciones de recepción: Principio de atención.* Necesidad de poner el mayor interés al recibir la comunicación. Aunque se cumpla el principio de claridad, la comunicación no se completa a menos que el mensaje sea comprendido y ello requiere atención.

La atención total no es fácil por la cantidad de otros mensajes que compiten en nuestra atención y porque la "extensión" de la atención humana es breve: hay falta de concentración.

3) *Mantenimiento e integridad del esfuerzo organizado: Principio de integridad.* Se debe hacer que las comunicaciones siempre apoyen los objetivos de la organización y relacionarlas

con el propósito de la comunicación. No deben saltarse los niveles intermedios.

4) *Ventajas de la organización informal: Principio del uso estratégico de la organización informal.* Se debe reconocer y usar la organización informal en forma constructiva como medio de comunicación.

### Tipos de comunicación

Seguidamente se discuten tres tipos de comunicación: 1) como proceso de decir, (hablar); 2) como proceso de escuchar (oír); y 3) como proceso de comunicar decisiones antes de su ejecución.

1) *Comunicación como proceso de decir.* En este caso generalmente el jefe o ejecutivo le dice al personal *lo que él quiere* que ellos sepan o lo que él piensa que ellos deben saber.

Muchas veces *lo que ellos quieren* saber no cuenta ni interesa. Se plantea entonces un falso dilema: ¿es mejor decirle al personal lo que el jefe quiere, o no decirle nada? ¿Es mejor cualquier información que ninguna información? El personal no sólo espera que se le diga algo, sino que espera, además, tener la oportunidad de decir algo.

Si la comunicación opera en una sola vía, se cumple sólo la mitad del proceso con la resultante desilusión, lo cual suele ser muchas veces peor que si no se informara nada. Introducir información en un solo sentido donde no existía nada, puede ser perjudicial.

Como regla general se verifica el hecho de la dominación de los ejecutivos en la comunicación. Hay una tendencia en los jefes a hablar todo el tiempo. Esto parece natural y comprensible porque:

a) El ejecutivo, como todo ser humano, prefiere hablar en vez de escuchar.

b) El ejecutivo tiene más que decir. Este conoce más la institución, sabe más cosas, y tiene más información.

c) El ejecutivo está menos restringido al contexto. El jefe no depende del personal subordinado para la satisfacción de sus necesidades. En cambio, el personal depende del jefe para la presentación de sus peticiones y para

lograr que se atiendan sus necesidades y esto crea inhibiciones en el personal. El descontento entre el personal significa que el ejecutivo o jefe en alguna forma ha fallado.

Si la comunicación libre de jefe a subalterno y viceversa, es deseable, los administradores y jefes deberían ayudar a eliminar las barreras que inhiben la comunicación. El proceso educativo constituye un ejemplo interesante. El elemento más importante en el proceso educativo es la relación profesor-alumno, es decir, la comunicación entre el profesor y sus alumnos. Hay profesores buenos y profesores deficientes y la crítica de los alumnos se considera, y de hecho es en la mayoría de los casos, destructiva de la autoridad. "Cuando la juventud critica, suele equivocarse; cuando la juventud aplaude, no se equivoca jamás". Es deseable, desde todo punto de vista, recibir ideas y sugerencias, aunque sea en forma de quejas y críticas del personal, por ende, los jefes deberían contener al máximo su deseo de hablar todo el tiempo, y tendrían que aprender a escuchar.

2) *Comunicación como proceso de escuchar.* El caso opuesto a la comunicación como proceso de decir es la comunicación como proceso de escuchar.

En la práctica, el decir o el escuchar no domina exclusivamente el diálogo. Se trata en el fondo del mayor o menor énfasis en alguno de los dos procesos.

a) El escuchar significa recibir opiniones. Esto es importante porque al mejorar la comunicación hacia arriba, se mejoran los resultados del trabajo.

b) La comunicación hacia arriba suele ser influida por las emociones, las que no son fácilmente controladas o medidas. Los hechos del cambio, más que los cambios en sí mismos, elevan y mantienen alta la moral del trabajo aunque surjan problemas.

c) Los resultados de la comunicación hacia arriba son la eliminación o disminución de frustraciones, el aumento de la motivación, la elevación de la moral del trabajo y de la producción.

d) No se debería emplear demasiado tiempo en dar información sino en recibirla. Pero

para esto hemos de ser capaces de crear condiciones de libertad, confianza y respeto mutuo. La comunicación debe ser una participación genuina, auténtica y sincera como aseveración del hecho de juntarse a dialogar en común.

e) Los jefes deben, sin embargo, cuidarse de escuchar y no hacer nada, de no actuar en la solución de los problemas. La comunicación en sí es buena y útil, pero no es una panacea universal.

3) *Comunicación como proceso de comunicar decisiones antes de la ejecución.*

a) Comúnmente este hecho se considera que significa compartir autoridad o el poder de tomar decisiones.

b) La información que se avanza se refiere necesariamente a noticias buenas, agradables o a noticias amargas, desagradables para el funcionario. Las primeras no ofrecen resistencia ni objeción alguna de parte de los interesados. Las segundas sí despiertan resistencia y a ellas suelen oponerse los funcionarios. La comunicación, en este caso, puede constituir un desafío a la autoridad.

Los jefes tienen entonces la tendencia a posponer, a aplazar la comunicación hasta el último momento, es decir, hasta el momento de la acción, para preservar su autoridad, demorando la aplicación de la decisión. El personal protesta en estos casos, generalmente más por la naturaleza de la acción que por el derecho del jefe a decidir. Es frecuente oír frases como la siguiente: "debería al menos habérmelo dicho con anticipación". Esta situación se considera, con razón, como una descortesía, como una desconsideración para los sentimientos ajenos, como un acto de incivilidad y sobrevienen, naturalmente, los resentimientos y las sospechas.

c) La comunicación de decisiones por adelantado crea la posibilidad de aclarar las razones de la decisión y previene interpretaciones erróneas.

La comunicación de decisiones por adelantado tiende a aumentar la responsabilidad, la participación de los empleados, su identifi-

cación con la institución y a mejorar la moral del trabajo.

d) A pesar de las ventajas señaladas de hecho no se actúa de esta manera, por la tendencia humana a posponer noticias desagradables y por el deseo de preservar la autoridad ejecutiva.

e) Una forma de mejorar esta situación es hacer que los funcionarios tengan conciencia de que la comunicación de decisiones por adelantado y la entrega anticipada de información que los afecta, no significa necesariamente que se les pida permiso para actuar. No debería, por lo tanto, considerarse como debilidad del ejecutivo ni interpretarse en menoscabo del principio de autoridad.

### **Comunicación y organización sindical**

Los sindicatos juegan un papel único en el fenómeno de las comunicaciones. El sindicato es una parte de la organización general de cada establecimiento que permanece fuera del orden jerárquico oficial de la institución. Es independiente de su autoridad, y tiene acceso a todos los niveles de dicho orden jerárquico. Puede presentar quejas, críticas e incluso acusaciones, sin temor a represalias.

El personal adquiere una nueva vía de comunicación con los jefes y superiores a través del sindicato, sin temor a represalias. Pero cada miembro del sindicato adquiere un nuevo grupo de jefes, los directores del sindicato, y muchas veces surgen nuevos temores con estos nuevos "jefes". El sindicato puede ser un canal de comunicación eficaz si hay una actitud de participación y de comunicación sincera, tanto en los jefes como en los dirigentes sindicales.

### **Comunicación escrita versus comunicación oral**

Sin comunicación entre las personas es imposible dirigir. En el proceso de dirección es esencial que el subalterno y el jefe desarrollen una comprensión mutua de las actitudes de cada uno acerca de los problemas que enfrentan en la realización de su trabajo.

#### *La comunicación escrita*

La comunicación escrita tiene ventajas entre las cuales se puede mencionar: es fácil de conservar como documento legal, es útil como fuente de referencia, es más económica, a veces ahorra tiempo y dinero, está a menudo mejor formulada que la comunicación oral, es útil para transacciones, propuestas y acuerdos. Lo es igualmente para organigramas, formularios, boletines, memorandos, contratos y quejas, y es útil para definir políticas, fijar procedimientos, preparar manuales, establecer delegaciones de autoridad y describir el trabajo. Sin embargo, también la comunicación escrita tiene sus desventajas, ya que las palabras escritas, al igual que los números, son apropiadas para objetos físicos y situaciones regulares, pero a menudo no alcanzan a comunicar sentimientos o consideraciones nuevas. Aun cuando la persona que escribe tenga la oportunidad de dar a su mensaje una forma exacta y cuidadosa, sucede muchas veces que no lo logra y lo dicta de manera tan apresurada que se expresa en un lenguaje incomprensible para el lector. Estos mensajes tan pobremente escritos suelen ir seguidos de numerosas "aclaraciones" escritas y orales, de tal manera que el mensaje final resulta confuso y costoso. Además, los mensajes escritos también suelen ser gravosos por otra razón: debido—especialmente en las grandes instituciones—a que existe la posibilidad tanto de desviar la culpa hacia otros como de apropiarse méritos ajenos. Muchos individuos reaccionan produciendo y guardando una documentación escrita voluminosa como medio de defensa o de ataque. En relación con cualquier comunicación el jefe o administrador debería poder anticipar una reacción por parte de la persona a quien se dirige el mensaje así como de los otros que lo conocen. La comunicación escrita proporciona muy poca o ninguna oportunidad para percibir esta reacción.

#### *La comunicación oral*

También se pueden considerar las ventajas de la comunicación oral. La principal es su potencial de velocidad y de intercambio total.

Cada interesado puede hacer preguntas si el significado no es claro y responderlas de inmediato. La persona que habla está forzada a un contacto directo con la persona que escucha y se ve obligada a hacerse comprender. Desafortunadamente, por diferentes razones, muchos auditores fallan, no hacen las preguntas apropiadas y se quedan con una información inadecuada o desordenada o ambas cosas a la vez.

En la comunicación oral se tiene la oportunidad de requerir explicaciones adicionales y de repetir la información, especialmente cuando se trata de problemas que no son corrientes. Asimismo, permite un intercambio de ideas y de sentimientos, lo cual constituye la base de la comprensión y confianza mutuas.

No se pueden pasar por alto las desventajas de la comunicación oral puesto que toda comunicación siente el efecto de aquellos hechos que la gente observa y de sus actitudes en relación con ellos. Estos factores influyen muy especialmente los mensajes orales. Estas dificultades llegan a ser particularmente graves cuando la transmisión oral pasa a través de diversas personas (varios niveles) y cada vez que esto sucede se produce una filtración (o dilución) y una distorsión, es decir, se elimina parte del mensaje original y se agrega un cierto contenido nuevo. En la comunicación oral adquiere especial importancia la "distancia orgánica" o sea el número de niveles de supervisión. La comunicación oral se extiende a algo más que las palabras. El significado de estas sufre la influencia de la manera de hablar y del tono de voz, de las expresiones del rostro y de las manos, del momento y la circunstancia elegidos para conversar o incluso para el silencio. Estos medios de expresión agregados pueden enriquecer el mensaje, pero pueden también causar malas interpretaciones.

El propio interés orienta la atención. El ser humano tiende a captar solamente aquello que tiene valor para sus propias necesidades, dentro de los miles de cosas y acontecimientos que lo rodean. La investigación demuestra que los ejecutivos captan únicamente aquellos aspectos de una situación que se relacionan de una

manera directa con su propio trabajo. Esta selección de lo que captamos es en gran medida psicológica e inconsciente.

El significado de un mensaje está matizado o influido por actitudes previas, por prejuicios, tanto en relación con el contenido del mensaje como muy especialmente en relación con la persona que lo comunica.

A fin de solucionar, al menos en parte, las desventajas de la comunicación oral, un director puede abordar el problema de dos maneras:

a) Mejorando la habilidad del personal en la comunicación oral (de persona a persona) mediante la transmisión de hechos y sentimientos, poner énfasis en saber escuchar, reconocer intereses y actitudes de quien recibe el mensaje, expresar el mensaje en términos que tengan significado para quien lo recibe, discutir libremente cara a cara sobre las ideas, acompañar las palabras de acciones adecuadas.

b) Ajustando la estructura de la organización de manera que facilite la buena comunicación oral. Esto se logra acortando la "distancia orgánica" o sea teniendo menos niveles de supervisión, estableciendo "comunicadores" especiales en la organización, reforzando los contactos deseados e identificando todos los puntos de la organización donde el contacto personal es especialmente importante.

## Resumen

Después de definir la comunicación como un intercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas se señalan las barreras que se oponen a la transferencia de información de una persona a otra. Son estas: 1) la tendencia de evaluar prematuramente; 2) los mensajes mal expresados; 3) la recepción y retransmisión defectuosas; 4) la pérdida por transmisión y pobre retención; 5) la falta de atención; 6) los supuestos no clasificados; 7) la falta de confianza en la persona que comunica; 8) el temor, y 9) incapacidad de comunicarse.

Para establecer una buena comunicación hay que respetar los cuatro principios siguientes: el de claridad; de atención; de integridad y de uso estratégico en la organización informal.

Seguidamente se analizan tres tipos de comunicación: 1) la comunicación como proceso de decir (hablar), 2) la comunicación como proceso de escuchar (oír) y 3) la comunicación como proceso de comunicar decisiones antes de

su ejecución. Se hace una breve referencia a la comunicación y la organización sindical, y termina analizando la comunicación escrita frente a la oral y sus ventajas y desventajas. □

## BIBLIOGRAFIA

- Bellows, R., Gilson, T.O. y Odiorne, G.S. *Executive skills*, cap. 5, Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1962.
- Berlo, D.K. *The process of communication; an introduction to theory and practice*. Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1960.
- Bois, J.S. *Explorations in awareness*. Nueva York: Harper, 1957.
- Cohen, A.M. "Changing small-group communication networks". *Admin Sci Quart* 6(4):443-462, 1962.
- Geneen, H.S. "The human element in communication". *Calif Manag Rev* 9(2):3-8, 1966.
- Hayakawa, S.I. (ed.) *Language, meaning and maturity*. Nueva York: Harper, 1954.
- Heckmann, I.L. y Huneryager, M.S. *Human relations in management*. Chicago: Southwestern Publication Co., Part V. 1967.
- Johnson, W. *People in quandaries; the semantics of personal adjustment*. Nueva York: Harper, 1946.
- Le Breton, P.P. y Henning, D.A. *Planning theory*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1961.
- Lee, Irving. *How to talk with people*. Nueva York: Harper y Row, 1952.
- Maier, N.R.F., et al. *Superior-subordinate communication in management*, Research Study No. 52, Nueva York: American Management Association, 1961.
- Melcher, A.J. y Beller, R. "Toward a theory of organization communication: Consideration in channel selection". *Acad Manag J* 10(1): 39-52, 1967.
- Nichols, R. y Stevens, L. A. *Are you listening?* Toronto: McGraw Hill, 1957.
- Nirenberg, J.S. *Getting through to people*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1965.
- Rogers, C.R. y Roethlisberger, F.J. "Barriers and Gateways to Communication". *Harvard Bus Rev* 30(4):46-52, 1952.
- Simpson, R.L. "Vertical and horizontal communication in organizations". *Admin Sci Quart* 4(2):188-196, 1959.

### Communication within the hospital (Summary)

After defining communication as an interchange of facts or deeds, ideas, opinions, or emotions between two or more people, the barriers which prevent the transfer of information from one person to another go up at once. They are as follows: 1) tendency to a premature evaluation; 2) information badly expressed; 3) defective reception and transmission; 4) loss of transmission and poor retention; 5) lack of attention; 6) unclassified suppositions; 7) lack of confidence in the person communicating; 8) fear, and 9) the inability to communicate.

To establish good communication, one must respect the four following principles: clarity, attention, integrity, and the use of strategy in informal organization.

An analysis is made of three types of communication: 1) as a process of saying (speech); 2) as a process of listening (hearing), and 3) as a process of communicating decisions before they are carried out. Brief reference is made to the collective organization, and finally the written communication is analyzed as against the oral, together with its advantages and disadvantages.

### Comunicação no hospital (Resumo)

Depois de definir a comunicação como um intercâmbio de fatos, idéias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas, assinalam-se barreiras que se opoem à transferência de

informação de uma pessoa a outra. São as seguintes: 1) a tendência de avaliar prematuramente; 2) mensagens mal expressadas; 3) recepção e retransmissão defeituosas; 4) perda

por transmissão e pobre retenção; 5) falta de atenção; 6) as suposições não classificadas; 7) falta de confiança na pessoa que comunica; 8) temor; e 9) incapacidade de comunicar-se.

Para estabelecer uma boa comunicação, deve-se respeitar os quatros seguintes princípios: clareza, atenção, integridade e uso estratégico na organização informal.

Analizam-se três tipos de comunicação: 1) como processo de dizer (falar); 2) como processo de escutar (ouvir), e 3) como processo de comunicar decisões antes de sua execução. Faz-se uma breve referência à comunicação e à organização sindical, e termina analisando a comunicação escrita comparada com a oral e suas vantagens e desvantagens.

### Communication à l'hôpital (*Résumé*)

Après avoir défini la communication comme un échange de faits, d'idées, d'opinions ou d'émotions entre deux ou plusieurs personnes, l'auteur énumère les barrières qui entravent le transfert de l'information d'une personne à une autre. Ce sont notamment: 1) la tendance d'évaluer prématurément; 2) les messages mal exprimés; 3) la réception et la retransmission défectueuses; 4) la perte par transmission et la mauvaise mémoire; 5) l'inattention; 6) les suppositions non classifiées; 7) le manque de confiance dans la personne qui communique; 8) la crainte; et 9) l'incapacité de communiquer.

Pour établir une bonne communication, il

faut respecter les quatre notions suivantes: la clarté, l'attention, l'intégrité et l'utilisation pertinente de l'information.

L'auteur examine ensuite trois types de communication: 1) la communication en tant que processus oral (parler); 2) la communication en tant que processus d'écouter (entendre) et 3) la communication en tant que processus de communiquer des décisions avant leur exécution. Il mentionne brièvement la communication et l'organisation syndicales, et termine en analysant la communication écrite en regard de la communication orale, ainsi que ses avantages et ses inconvénients.