

Administración y Habilidades Gerenciales

Tema 2. Comunicación

2.3. Comunicación Verbal y No Verbal

Cómo Nos Comunicamos:

Cuando hablamos de seres vivos, no nos referimos tan sólo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral; mientras que los demás, lo hacen por sonidos (pájaros, cuadrúpedos, delfines, ballenas), fricción de elementos de su cuerpo (grillos, chicharras) o por acción (formación de vuelo de las abejas, posición del cuerpo de perros o venados, formación de nado de los peces). Los mamíferos, incluido el hombre, también tienen la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal).

Tipos de Comunicación

Auditiva: Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

Visual: Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

Táctil: Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

Formas de Comunicación

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

El mensaje: En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

2.4. La Comunicación Eficiente

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su feedback (hacer las cosas correctas correctamente).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la

estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

2.5. Las Barreras a la Comunicación y Cómo Salvarlas

Barreras de la Comunicación

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación, todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta.

- **Barreras Semánticas.** Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo; si el emisor dice carta blanca significando confianza, crédito, puede originarse una barrera al entender el receptor una cerveza. Otro ejemplo es el término salario. En las discusiones relativas al contrato colectivo de trabajo la palabra significa conquista del trabajador, mejor nivel de vida, etc., para una parte; mientras que para la otra, implica elevación de costos, reducción de utilidades, y así etc.
- **Barreras Psicológicas.** Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:
 - No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
 - Sospecha o adversión.
 - Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
 - Timidez.
 - Explicaciones insuficientes.
 - Sobrevaloración de sí mismo.

Algunas de las causas que contribuyan para formar barreras psicológicas son:

- Altos status. (título)
- Poder para emplear o despedir.
- Uso de sarcasmo.
- Actitud despótica.
- Crítica punzante.
- Uso de conocimientos precisos y detallados.
- Facilidad en el uso del lenguaje.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

- **Barreras Fisiológicas.** De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien debido a algún defecto orgánico.
- **Barreras Físicas.** La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o el teléfono. Estos

son ejemplos de barreras físicas que debemos tomar en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo más posibles.

- **Barreras Administrativas.** Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales.

Barreras para la Comunicación eficaz en la Organización

- ✓ **La Filtración** es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.
- ✓ **Percepción Selectiva** en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.
- ✓ **Defensa.** Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz
- ✓ **Lenguaje.** La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

Como Salvar estas Barreras

Las siguientes recomendaciones podrían ayudar al administrador a salvar algunos de los tipos de barreras administrativas.

- Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- Interés en retroalimentación; o sea, verificar si el mensaje se recibió bien o no, o si la reacción del receptor es la deseada.
- Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- Utilización de lenguaje sencillo y directo.
- Empleo de múltiples canales de comunicación a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en las que se encuentre el receptor pueden alterar el contenido del mensaje.
- Reforzar las palabras con hechos, por lo general, este punto se descuida.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente hablar. A una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarle que ella le hable a usted. Esto nos trae a nuestro objetivo final: comprender a otros.

Recomendaciones para una Comunicación eficaz en la Organización

- El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Énfasis en la comunicación cara a cara
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita
- Luchar porque la información fluya continuamente

2.6. Comunicaciones en la Empresa

Principios de la Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

La fórmula de Lasswell (5w/h formula).- Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué.

La Percepción Comunicacional

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Los Paradigmas

Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco, el objetivo es puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

La Pirámide Comunicacional

Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe que tiene que barrer el piso. ¿Cómo mejorar

esa comunicación? Estableciendo canales de comunicación de doble vía.

El Público/Target

Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

- Público Interno: Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.
- Público Externo: El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

Tipos de Comunicación Interna

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

2.6.1. Presentaciones

Es importante que la comunicación ascendente sea una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. A continuación se mencionará algunas de las características que le dan importancia a esta comunicación, de las cuales se podrá ver su aplicación directa en el rubro de normas de la comunicación ascendente:

- Brinda a los niveles altos de la organización **la retroalimentación** que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes. La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos estén suficientes y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.

- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. Esto, a su vez, impactará positivamente en la motivación del personal la satisfacción con su tarea y, por lo tanto, abrirá las puertas a una mayor productividad.
- Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas, en la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una **mejor aceptación y comprensión** en los últimos, de las decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influir y motivar los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se saben y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

2.6.2. Diagnóstico

- Se permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta
- Además mide el clima imperante en la organización. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima de la empresa y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.

2.6.3. Discusiones

Mensajes que se deben incluir en la comunicación ascendente

- Lo que están haciendo los empleados
- Los problemas laborales no resueltos
- Sugerencias sobre el trabajo que se va a realizar.
- Actitudes y opiniones del trabajo, colegas y la compañía

2.6.4. Ventas

"Siempre que hay comunicación, hay información".

Comunicación Interna:

1. Para actividades no orgánicas (comunicación informal).
2. Para establecer programas. Estos nos permiten llevar adelante los objetivos de la organización. Es un conjunto de acciones
3. Para suministrar información para activar programas. Transmitir la información para llevar y dar a conocer los programas.
4. Para motivar a los individuos para que apliquen el programa.
5. Para realimentar el esquema (control)

Comunicación Formal

Una comunicación es formal cuando se relaciona con la Organización.

- 1) Comunicación verbal (tramo corto)- Filtros formales
- 2) Comunicación escrita: Memorándums y Cartas.

Los memorándums: se utilizan para transmitir información breve y concisa. Se aclara quien es el receptor y el emisor. Son de circulación interna. Generalmente en una organización grande se utilizan para enviar mensajes

entre dos diferentes áreas. *Las cartas* en cambio, se utilizan para la relación entre la organización y el medio ambiente. Es decir, su uso se extiende de la frontera de la misma.

3) Actas e Informes. Formalidades.

Los informes contienen información estandarizada y pre - establecida.

Las actas se escriben en reuniones, entre directivos, en un consejo, etc. Se transcribe el resultado de la reunión. Firman los participantes al finalizar la misma.

4) Manuales. Estos establecen los procedimientos a llevar en la organización ante

una determinada situación. Son muy útiles cuando ingresa personal nuevo a la organización.

5) Curso de documentos = Expediente: Es un documento que se le va adicionando información acerca de un tema determinado, del cual se necesita el consentimiento u opinión de todas las áreas. Cada una de estas emite su informe para que luego se pueda tomar una decisión final.

Cultura, Comunicación y Organización

- No existen culturas ni formas comunicativas originales, aisladas y únicas
- Todas son total o parcialmente híbridos e históricos
- En la organización es imprescindible conocer a los valores explícitos
- Los implícitos
- Los héroes organizacionales
- Los rituales
- Las ceremonias
- Las redes formales de comunicación
- Las informales

2.6.5. Manejo de Reuniones.- Prácticas de la Comunicación Ascendente

- ✓ Reuniones Formales que Recompensan
- ✓ Política a Puertas Abiertas que Motivan
- ✓ Transposición de Umbrales que dan Reconocimiento
- ✓ Cartas y Programas de Preguntas y Satisfacciones
- ✓ Las Respuestas Involucran:
 - Reuniones Informales

Encuestas de Actitud