

Administración y Habilidades Gerenciales

Tema 2. Comunicación

Objetivos

Al finalizar la unidad el alumno comprenderá la importancia que tiene la Comunicación, como lo son: La técnica de la Ventana de Johari, sus Principios, Procesos. Tipos, las Barreras más significativas y sus Aplicaciones en general, para garantizar el logro de los resultados.

2.1. La Ventana de la Comunicación

Ventana de Johari

La comunicación humana puede ser interpretada desde varios puntos de vista que nos pueden ayudar en múltiples situaciones prácticas. Tanto nos puede servir para mejorar nuestra comunicación pública, como la atención a nuestros clientes. Una de las teorías más extendidas es la ventana de Johari. Según esta teoría, cada persona puede ser considerada como una superficie cuadrada que se divide en una serie de cuadrantes en función del nivel de conocimientos que sobre esa persona posee ella misma y poseen también los demás. Dicha teoría puede describirse gráficamente de la siguiente forma:

Los demás		
Conocido	Acción Libre	Punto Ciego
Desconocido	Área de lo Secreto	Inconsciente
Uno mismo	Conocido	Desconocido

Acción Libre: El cuadrante más deseable, al ser todos los comportamientos conocidos no tenemos que aparentar nada y comunicamos lo mismo a través de los diferentes niveles -verbal, no verbal, para verbal - que intervienen en la comunicación. Sería el nivel donde se produce la comunicación persuasiva.

Punto Ciego: Aquellos comportamientos conocidos por los demás, pero desconocidos por nosotros mismos. En el caso por ejemplo, cuando escuchamos por primera vez nuestra voz reproducida por una cinta de cassette. Ello es debido a que estamos acostumbrados a percibir el sonido de nuestra voz a través de las vibraciones de los huesos del cráneo, mientras que cuando lo hacemos mediante el reproductor de cassette, lo hacemos directamente a través del oído. Por ello comunicarnos desde el punto ciego causa mensajes contradictorios entre los diferentes elementos de comunicación empleados, dado que los elementos no verbales y para verbales usados en la comunicación, muchas veces no se corresponden con lo que estamos expresando mediante los elementos verbales. La causa es que no somos conscientes de este hecho y creemos que nuestro mensaje es ajustado.

Área de lo Secreto: Los comportamientos conocidos por nosotros y desconocidos por los demás. Conductas que voluntariamente ocultamos a los otros.

Inconsciente: Comportamientos desconocidos para nosotros como para los demás.

El cuadrante donde comunicamos mejor y en el que resulta más deseable que se produzca la comunicación es en el área de la acción libre, y por tanto nos interesa que este cuadrante sea lo más grande posible con relación al resto. Y esto lo podemos conseguir aumentando el área de acción libre, disminuyendo el punto ciego, reduciendo el área de lo secreto, o una combinación de ambas posibilidades.

(1) Paraverbales; lo que rodea al mensaje verbal emitido por el sujeto, son las expresiones faciales, tonos de voz, movimientos de manos, posición del cuerpo frente a su interlocutor.

A continuación, es posible analizar las comunicaciones de la Empresa del **ejemplo mediante la utilización de un sistema gráfico**, con la ya descrita **Ventana de Johari**, ideada por sus autores, en principio, **para ser utilizada en sesiones psicológicas de grupos**. Sin embargo, su concepto es muy útil para nuestro análisis. El nombre surgió de las iniciales de los que la dieron a conocer, Joseph Luft y Harry Ingham. **Se trata de un sistema teórico compuesto por una tabla de dos filas y dos columnas que representan la propia Ventana de Johari**, que graficamos a continuación con el título de:

CUADRANTE DE SITUACIÓN.

La primera columna corresponde a todo lo que uno conoce.

La segunda columna indica lo que uno no conoce.

La primera fila corresponde a lo que todos conocen

La segunda fila indica lo que nadie conoce.

Se forman así cuatro cuadros de doble entrada, de acuerdo al esquema siguiente, de carácter general:

CUADRANTE DE SITUACIÓN

		Conocido por uno	Desconocido por uno
Conocido por todos	1	Área Abierta	Área Ciega
	Desconocido por todos	3	Área oculta

La explicación es lógica:

El cuadro 1 indica lo que tanto uno como los otros conocen, y la llamamos área abierta.

El cuadro 2 indica todo lo que uno no conoce, que pero es conocido por todos: es el área ciega para uno.

El cuadro 3 indica lo que uno sabe pero los otros no conocen; es el área oculta, donde están las cosas que uno no quiere dar a conocer.

El cuadro 4 es el área desconocida, donde nadie sabe.

A continuación, adaptaremos el anterior caso general a una aplicación común, que corresponde al ejemplo considerado anteriormente.

CUADRANTE DE SITUACIÓN DEL EJEMPLO (una área de la Empresa)

CUADRANTE DE SITUACIÓN

		Conocido por el Jefe	Desconocido por el Jefe
Conocido por el empleado	1	Área Abierta	Conocido por el empleado. Jefe "ciego"
	Desconocido por el empleado	3	El Jefe lo conoce y lo oculta Empleado "ciego"

Un ejemplo de aplicación

Se entiende el cuadrante como individual (un empleado), en representación del grupo (todos los empleados). En este caso, en cuadro N.1 (el área abierta), corresponde a toda la información básica para realizar las tareas, relacionarse y comunicarse con libertad. Cuanto más amplia sea esta zona, tanto mejor funcionará la sección. El cuadro N. 2, donde el jefe es "ciego", representa las insatisfacciones del empleado, sus pensamientos, sus opiniones del Jefe, de su trabajo, de la Empresa, o sea, de todo lo que no desea comunicar. También puede haber el conocimiento de cierta tarea cuyo procedimiento no es dominado por el Jefe y que él quiere reservar (sucede más a menudo de lo que pueda suponerse). El cuadro N. 3 corresponde a todo lo que oculta el Jefe. Están incluidas sus opiniones sobre el empleado, como también la evaluación de su desempeño cuando la oculta por razones desconocidas (no debería hacerlo nunca). También puede incluir proyectos de cambios en las tareas que no desea participar, sentimientos, opiniones y conocimientos varios que desea ocultar por su conveniencia.

El cuadro N. 4 representa contenidos, motivos o conductas de los cuales todos están sin conocimientos. Por ejemplo, nadie puede prever como reaccionaría un empleado frente a ciertas situaciones de presión por parte del Jefe o de otro empleado, o como lo haría el jefe frente a posibles incumplimientos.

Comentarios y Posibles Aplicaciones:

● Los cuadros 1,2, y 3 representan exclusivamente INFORMACIÓN, la conocida en el campo abierto (cuadro 1) y toda lo que se oculta, El conjunto define la situación del grupo. La Ventana de Johari no es un método analítico, solamente define el concepto de que el área abierta es la mejor (más eficiencia) y que las zonas ocultas la reprimen. Esto sugiere la investigación de lo oculto para reducirlo todo lo posible. Tampoco se puede dibujar una Ventana para un caso determinado, pues no existen valores.

● Al no funcionar correctamente una Sección de una Empresa, se deben investigar los motivos de su comportamiento ineficiente. Para ello podrá ser útil, como concepto, el Cuadrante de Información mostrado en el ejemplo. Se supone que el primer cuadro (Área abierta) debería tener escasa amplitud, pero esta conclusión es solamente teórica y deberá ser demostrada mediante un correcto análisis de las circunstancias existentes. Logrados los conocimientos necesarios sobre lo oculto y tomadas las medidas correspondientes para reducirlo, el área abierta se ampliará notablemente, recuperando la eficiencia de la Sección. Ofrecemos algunos conceptos para el análisis:

- El primer punto corresponde a las posibles insatisfacciones del grupo, cuya información oculta se deduce por hechos comprobables, comenzando por el tipo de liderazgo del Jefe, que podría ser autoritario explotativo o autoritario benevolente. En ambos casos, se deberá analizar como repercute en el grupo esa autoridad y también el tipo de benevolencia ejercido. Podría también existir distanciamiento entre jefe y empleados por otros motivos. Esto sucede cuando el

Jefe no dedica parte de su tiempo para permitir que sus subordinados se comuniquen con él. La comunicación fluida en todo el grupo es indispensable. Siguen luego otros análisis, siempre en la búsqueda de un posible problema "humano" integrado en las áreas ocultas (por ejemplo: Insatisfacción por el sistema de remuneraciones de la Empresa, horarios inconvenientes, habitar en lugares lejanos, problemas personales, etcétera).

- El segundo punto para analizar son las normas y procedimientos existentes en el área, cuya deficiencia genera confusiones y atrasos en las tareas de rutina. También están reflejadas en las zonas ocultas del cuadrante, como desconocimientos (problema de organización).

- El tercer punto se refiere a la detección de posibles interferencias de otras áreas en los resultados de la que se está analizando. Pueden existir atrasos en la recepción de ciertas informaciones que deben ser elaboradas por el grupo en tiempos fijos (ineficiencia heredada).

Resultado: cualquiera fuese la razón de la ineficiencia buscada, sería indudablemente descubierta. La solución depende de como se resuelven las situaciones negativas alojadas en las zonas ocultas.

Ofrecemos también otro caso de posible aplicación:



En este ejemplo, el análisis es mucho más simple. El caso era muy común en las épocas no computarizadas, cuando las normas de administración solían diferir en detalles significativos de las existentes en otras áreas de la misma Empresa, como por ejemplo Producción, Almacenes y Comercialización. Lo que correspondía, en estos casos, era la revisión de los procedimientos.

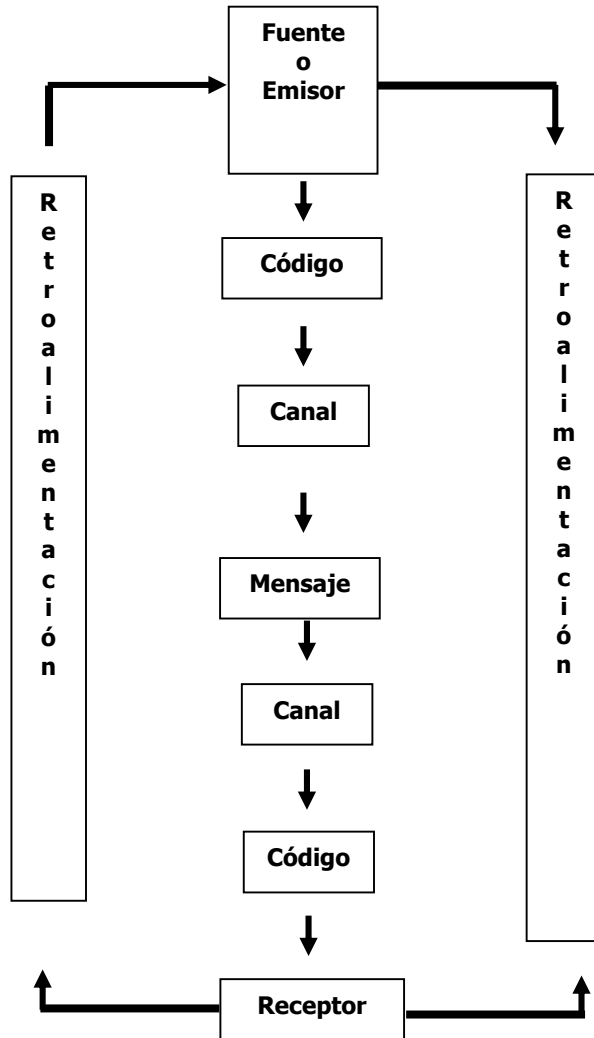
2.2. Principios de la Comunicación

Qué es la Comunicación:

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

Emisor a Mensaje a Receptor

En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción o de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.



La Carga Emocional:

En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.

La Percepción:

La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

Los Principios de la Comunicación son:

Los principios de la comunicación nos permitirán conocer más sobre la habilidad que compartes con los demás hombres:

LA HABILIDAD DE COMUNICARTE

- Omnipresente: Todo el mundo se comunica siempre, independientemente de donde sea y cómo vive.
- Inevitable: No se puede no comunicarse. Todo comportamiento humano tiene significado.
- Irreversible: Una vez que comunicas un mensaje, no puede ser borrado.
- Predecible: El hombre siempre tiene un objetivo al comunicarse, el fundamental es obtener algún beneficio, este puede ser físico, económico y social.
- Personal: Cada persona percibe o interpreta una situación de comunicación de acuerdo con sus principios, intereses, creencias y valores socioculturales y personales.
- Continua: Toda comunicación debe iniciar con “y...”, porque en realidad no hay ningún inicio, ni ningún fin a una situación de comunicación en particular. Toda comunicación tiene historia y futuro, es continua.
- Dinámica: La comunicación es un proceso, y como tal es dinámica.
- Objetivo: Emisor- Símbolo -Mensaje-Canal-Receptor-Ruido-Retroalimentación
- Transaccional: Los elementos involucrados en ella, como en todo proceso, son interdependientes.
- Verbal: Se da a través de la voz. (Signos verbales)
- No verbal: Se da a través de signos no verbales.
- Abarca contenido: Toda comunicación se efectúa dentro de un contexto.
- Abarca relaciones interpersonales: La comunicación por su naturaleza se da entre dos o más personas.
- Requiere inteligibilidad: Las personas involucradas en el proceso tienen que ser capaces de compartir signos y significados semejantes.