

Comunicación efectiva

Tabla de contenidos

Comunicación efectiva _____	1
Tabla de contenidos _____	1
Introducción _____	1
Importancia de la comunicación efectiva _____	1
Comunicación _____	2
Proceso de comunicación _____	2
Efectividad de la comunicación _____	2
Cómo mejorar los procesos de comunicación interpersonal _____	3
Comunicación organizacional _____	4
Factores que influyen en la efectividad _____	4
Comunicación Vertical _____	4
Comunicación lateral e informal _____	5
Comunicaciones Externas _____	5
Negociación para manejar conflictos _____	5
Características de las negociaciones _____	6
El proceso de negociación _____	6
Lineamientos para negociar _____	6
Bibliografía _____	6
Resumido por Eduardo Ortega _____	6

Introducción

Podemos decir que la comunicación es el fluido vital de las organizaciones. Si se aislara algún sector de la organización de modo que no tuviera comunicación, seguramente moriría como sector, no podría cumplir con su función, como si se tratara de una lesión cardiovascular en el cuerpo humano. Veamos en primer término la comunicación interpersonal.

Importancia de la comunicación efectiva

La comunicación efectiva es importante por tres razones fundamentales:

1. La comunicación es el hilo que vincula y da coherencia a la planificación, organización, dirección y control
2. Permite aprovechar y sacar a luz la gran diversidad de capacidades y talentos existentes dentro de la organización. Sin comunicación no podría difundirse los conocimientos individuales, ni habría capacitación o crecimiento.
3. Los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose (frente a frente, telefónicamente, digitalmente, etc.) con distintas personas (empleados, supervisores, clientes, proveedores, etc.). Según estudios realizados por la revista "Harvard Business Review", los gerentes medios y superiores solo pueden pasar solos sin interrupciones 30 minutos o más cada 2 días en promedio. Y en total pasan en promedio el 25% del tiempo solos.

La globalización plantea un gran desafío a la capacidad de comunicación de los gerentes, pues los enfrenta a nuevas culturas, idiosincrasias, costumbres, idiomas, etc., los saca de la zona de comodidad. Por supuesto que siempre

está presente la tentación de eludir esos desafíos, pero esto seguramente implica la pérdida de oportunidades. La comunicación se perfecciona enfrentando los retos, no eludiéndolos (y esto se aplica en general para el desarrollo de cualquier capacidad).

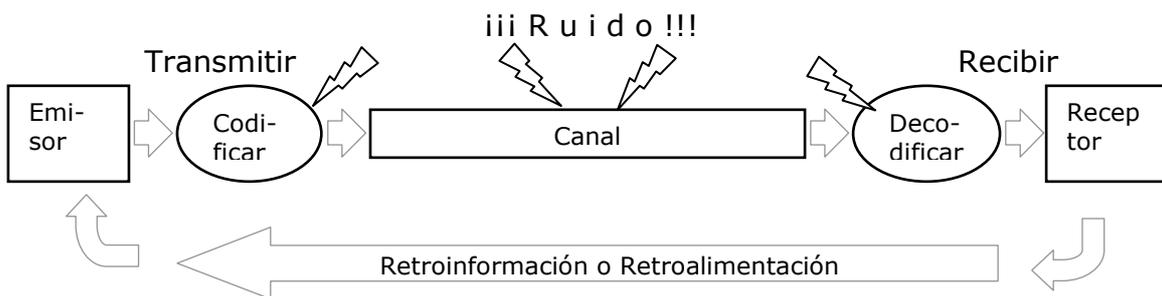
Comunicación

Es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Esta definición tiene varias implicaciones:

1. Requiere la participación de personas: por lo tanto para que la comunicación sea efectiva requiere entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras.
2. Significados compartidos: esto requiere acuerdos previos en las definiciones de los términos empleados (reciprocidad de significados). Es significativo saber que los 500 términos más frecuentemente usados en el idioma inglés, tienen un promedio de 28 significados cada uno.
3. Mensajes simbólicos: Los gestos, números, palabras, letras, sonidos, son solo representaciones aproximadas de las ideas que pretenden comunicar. Por lo tanto mejorar en la representación de símbolos implica ser más efectivo al comunicar.

Proceso de comunicación

El proceso de comunicación se caracteriza de los siguientes elementos:



Emisor: es quien tiene una información, necesidad o deseo, y el propósito de comunicarlo a una o varias personas.

Receptor: es la persona que por medio de sus sentidos percibe el mensaje. Se debe tener presente las características o antecedentes del receptor. Si la persona no percibe o no entiende el mensaje, no hay comunicación.

Efectividad de la comunicación

Indica la cercanía entre la decodificación de un mensaje y el mensaje original que se pretende transmitir. La efectividad depende de 3 factores o procesos:

1. Codificación: es necesaria pues solo se puede comunicar mediante símbolos, por lo que se requiere reciprocidad de significados. En esto influye la cultura, formación, antecedentes del emisor y receptor, y el entorno en que se produce la comunicación.
2. Decodificación: El receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido para él. Esto implica en primer lugar percibir o captar, y luego interpretar. En esto influye la experiencia pasada del receptor, la evaluación personal de los símbolos, las expectativas, la reciprocidad de significados, y el conocimiento previo entre receptor y emisor.

3. Ruido: es cualquier factor que interfiere, confunde o altera la comunicación. El ruido puede ser externo (cuando afecta al canal) o interno (cuando afecta la codificación o decodificación: como la desconcentración del emisor o receptor). Entre los últimos están las molestias físicas como hambre, dolor, agotamiento físico. Sin embargo los mensajes claros y sencillos pueden ser entendidos en medios muy ruidosos.

Cómo mejorar los procesos de comunicación interpersonal

Típicamente hay 4 barreras que dificultan la comunicación efectiva:

1. **Diferencias de percepción:** Distintas personas suelen tener distintas percepciones de una misma situación o comunicación.
 - Una de las causas es la diferencia en sus antecedentes: distintas experiencias y conocimientos. Por ejemplo: si un supervisor felicita a un obrero por su trabajo, los demás obreros podría tratar de emularlo o tal vez se comporten de forma agresiva con él por considerarlo un "alcahuete", dependiendo de sus antecedentes.
 - Otra de las diferencias se da en el lenguaje. Por ejemplo: si en una nota se utiliza la expresión "en breve", puede ser interpretada por alguien de investigación y desarrollo, como un plazo de 4 a 6 meses, mientras que alguien de ventas puede entender que se trata de unas pocas semanas.
 - Otra de las causas son las diferencias de sexo. Está estudiado que las mujeres y los varones tienen estilos distintos para comunicarse. Mientras los hombre en general son directos y expresan hechos cuando se expresan, las mujeres son indirectas y expresan sentimientos y emociones. Algunos no toman en serio el estilo femenino tradicional pues lo consideran "falto de inteligencia". Sin embargo algunas mujeres que se expresan en forma directa y segura son relegadas por ser consideradas "poco femeninas". .

Algunas recomendaciones:

- Expresarse como para ser entendido por distintos tipos de receptores. Sin embargo siempre conviene informarse sobre los antecedentes de nuestra audiencia.
 - Usar la empatía (es decir contemplar la situación desde el punto de vista del otro).
 - Demorar las reacciones (tener una actitud más bien reflexiva tratando de entender bien).
 - Utilizar la retroalimentación (hacer preguntas sobre lo expresado).
 - Propiciar un clima en que los receptores hagan preguntas.
 - Si se introducen modificaciones o innovaciones en la organización, dar a la gente la capacitación apropiada.
2. **Reacciones emocionales:** nuestras emociones influyen en la forma en que entendemos los mensajes y en la forma en que emitimos nuestros mensajes, y como impactan en los demás. Si percibimos amenaza, es común responder en forma defensiva o agresiva. Se debe tratar de aceptar y entender las emociones como parte del proceso de comunicación. Los gerentes deberían:
 - Tratar de que los empleados hablen de lo que les preocupa.
 - Anticiparse a las crisis, preparando a la gente y preparándose ellos mismos.
 - Analizar sus estados de ánimo y su influencia en los demás

3. **Inconsistencias entre la comunicación verbal y no verbal:** Los mensajes que enviamos están influidos por nuestros movimientos corporales, nuestra ropa, los gestos y el contacto físico. La clave está en tener conciencia de la comunicación no verbal y evitar enviar mensajes en falsos.
4. **Desconfianza:** la comunicación depende de la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor. La credibilidad depende básicamente de:
 - Los conocimientos demostrados.
 - El cumplimiento de los compromisos y promesas.
 - El interés demostrado en el bienestar de los demás.

No hay atajos para desarrollar un ambiente de confianza, más que demostrando un comportamiento consistente en el tiempo. En cambio sí es muy fácil destruir la confianza.

Comunicación organizacional

Veamos las características de la comunicación cuando la misma se da en las organizaciones.

Factores que influyen en la efectividad

En toda organización se debe tener en cuenta la influencia de los siguientes factores en la efectividad de las comunicaciones:

1. **Canales formales:** es el medio de comunicación respaldado y probablemente controlado por los gerentes. Ejemplo de estos canales son los boletines, memoranda, informes y reuniones de personal. La gran ventaja es que puede abarcar grandes distancias, a medida que la empresa crece y además es muy controlable en cuanto a su contenido. Si se alienta solo el uso de los canales formales es posible inhibir el libre flujo de la información entre los distintos niveles.
2. **La estructura de autoridad:** determina quien se comunicará cómodamente con quien. Influye por lo tanto en determinar los circuitos de comunicación dentro de la empresa.
3. **Especialización de los trabajos:** facilita la comunicación dentro de este tipo de grupos pues sus miembros comparten la jerga, perspectivas, metas, tareas y estilos. Sin embargo la comunicación entre distintos grupos especializados probablemente será inhibida.
4. **Propiedad de la información:** las personas tienen información y conocimientos en general de carácter técnico, acerca de sus trabajos, que representa una forma de poder. Algunas personas no están dispuestas a compartirlo pues lo ven como una pérdida de poder. Esta actitud priva a las empresas de crecer técnicamente mediante la difusión de conocimientos personales. Esta actitud en general está relacionada con el temor a perder el empleo o ser reemplazado.

Comunicación Vertical

Es la comunicación a lo largo de la cadena de mando.

La comunicación descendente baja desde los mandos altos hasta el personal que no tiene actividades de supervisión. Su propósito es difundir, informar y dirigir. Entre las cosas que se informan están las políticas y metas de la organización.

La comunicación ascendente tiene como función informar lo que está ocurriendo en los niveles inferiores. Incluye informes de avance, sugerencias, explicaciones y solicitudes de ayuda o decisiones.

Es probable que la comunicación vertical sea filtrada, modificada o detenida en cada nivel, mientras los gerentes deciden que parte de la información les conviene transmitir.

El efecto típico de una comunicación descendente deficiente es que los empleados se sientan confundidos, mal informados o impotentes, sin poder cumplir sus tareas debidamente.

La exactitud en la comunicación vertical está limitada por la diferencia de posición entre superior y subalterno, por el deseo de ascender del empleado (dirá solo lo que su jefe quiera escuchar) y por la falta de confianza entre ambos.

Comunicación lateral e informal

Este tipo de comunicación sigue el flujo de trabajo de la organización. Se da entre

- los miembros de un grupo de trabajo,
- entre un grupo de trabajo y otro y
- entre miembros de distintos departamentos.

Su propósito es ofrecer un canal directo de comunicación para coordinar la organización y resolver problemas. Las principales ventajas de este tipo de comunicación son:

- Es más rápido que dirigirse a través de la cadena de mando.
- También permite establecer relaciones entre miembros de la organización, lo que eleva la satisfacción de los empleados.
- Reduce el tráfico innecesario de información de los niveles altos.
- Reduce la imprecisión de la comunicación por ser más directa.

La cadena de rumores es un tipo de comunicación informal, compuesta por varias redes que se superponen y entrecruzan en forma vertical, horizontal y en diagonal.

Fluye en todo lugar en donde la gente se reúne en grupo como los pasillos, las máquinas de café, los botellones de agua y los comedores. Aunque es incontrolable, es mucho más rápida que los canales formales. Por eso a veces es utilizada por los mismos gerentes.

Comunicaciones Externas

Las organizaciones prestan atención a ciertos grupos de interés externos a la organización. Por ejemplo:

- Comunica a la comunidad en general su compromiso con el medio ambiente.
- Comunica a los clientes su compromiso con la calidad.
- Comunica a los clientes el estado de sus pedidos.
- Comunica a la prensa sus planes de expansión.
- Establece acuerdos comerciales con los proveedores.

Negociación para manejar conflictos

Conflicto implica un desacuerdo en la asignación de recursos escasos, en la metas, valores o percepciones entre dos o más partes.

A veces nos comunicamos claramente pero surgen diferencias entre nuestras necesidades y las de otras personas. Otras veces nos comunicamos mal y nos mal interpretan.

La negociación es una alternativa al uso del poder y la represión para manejar conflictos. *Es un proceso en el cual interactúan 2 o más partes por diversos canales de comunicación, para resolver un conflicto en forma conjunta.*

La negociación es un hábito cotidiano para la mayoría de nosotros.

Negociamos con el vendedor al comprar un auto o algún otro producto.

Negociamos con los amigos al planear las actividades recreativas del fin de semana o las vacaciones.

Negociamos con nuestros jefes las condiciones, el salario y las asignaciones de trabajo.

Características de las negociaciones

Para que haya negociación es necesario que:

1. Exista un conflicto de intereses entre 2 o más partes. Es decir lo que quiere una parte es diferente de lo que quieren las otras.
2. No existan reglas establecidas para resolver el conflicto, o bien las partes deseen prescindir de ellas.
3. Exista la voluntad de buscar un arreglo en lugar de pelear o romper la comunicación.

El proceso de negociación

La forma en que se desarrolle el proceso de negociación depende de:

1. Que c/parte considere que sus intereses dependen de la/s otra/s.
2. El grado de confianza o desconfianza entre las partes.
3. La capacidad de una parte de comunicar, convencer o coaccionar a la otra a aceptar su punto de vista.
4. Las personalidades o idiosincrasia de las personas involucradas.
5. Las metas y los intereses de las partes.

Lineamientos para negociar

- Tener objetivos firmes y claros, y entender el contexto en el cual se establecen.
- Estar preparados con datos sólidos que apoyen los objetivos.
- No apresurarse, y menos cuando existen dudas.
- Adoptar una posición flexible.
- Considerar los motivos de la otra parte.
- Entender a las personas y respetar su dignidad.
- Saber escuchar y controlar las emociones.
- Considerar el impacto que las negociaciones presentes tendrán en las futuras.
- Medir cada paso en relación con los objetivos.
- Crearse fama de firme pero justo.
- Verificar bien el texto de cada cláusula negociada.

Bibliografía

Administración (James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr.)
Prentice Hall 1996

Resumido por Eduardo Ortega