



Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 101

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Prof. Iñaki Piñuel y Zabala

Prof. M^a Araceli Oñate Cantero

Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-B 98/101

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904570853

*CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 101
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*

D

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Prof. Iñaki Piñuel y Zabalza

Prof. M^ª Araceli Oñate Cantero

Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 078 - 1

Depósito Legal: M - 4017 - 1.999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. CONSIDERACIONES GENERALES	5
II. LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	9
III. EN QUÉ CONSISTE LA COMUNICACIÓN	12
IV. LAS LEYES DE LA COMUNICACIÓN	19
V. FORMAS DE COMUNICACIÓN	27
VI. LA ESCUCIA ACTIVA	33
VII. BARRERAS A LA COMUNICACIÓN. CÓMO SUPE- RARLAS	36
VIII. DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICA- CIÓN INTERPERSONAL	39

I. CONSIDERACIONES GENERALES

A. Afirma el filósofo **Martin Buber** que el hecho fundamental de la existencia no es el hombre, ni siquiera el conjunto de los hombres , sino la comunicación que se da entre ellos.

Ya en 1.929 Paul T. Randin realizó una investigación para saber en qué gasta la gente su tiempo. Sus conclusiones fueron éstas:

El 70% de nuestra actividad consciente la dedicamos a la comunicación. Y dentro de esto, el 9% a escribir, el 16% a leer, el 30% a hablar y el 45% a escuchar.

Utilizamos la mayor parte de nuestra vida en comunicarnos. Abordamos, pues, un aspecto importante del comportamiento humano. Y también importante en el ámbito laboral, pues unas buenas comunicaciones evitan bulos y conflictos y mejoran la moral de trabajo.

La profesionalidad del mando intermedio en la sucursal de una entidad bancaria tiene mucho que ver con la manera en que este conoce y maneja los diferentes fenómenos de comunicación que se producen de manera habitual.

De este modo la manera de arbitrar un conflicto entre empleados a su cargo, el manejo de la reclamación de un cliente, la forma de detectar la no-sinceridad de un cliente a la hora de facilitar datos relevantes para la concesión de un crédito, la manera más adecuada de explicar las características de un producto a un cliente, son ocasiones en las que entran en juego las leyes de la comunicación humana.

B. Tal y como tendremos ocasión de observar al hablar de las leyes de la comunicación, en presencia de otra persona es imposible la no-comunicación. Nos comunicamos necesariamente; aunque no lo pretendamos, recibimos y emitimos mensajes continuos.

Por ello es necesario realizar un esfuerzo importante a la hora de desarrollar la autoobservación de conductas.

El "*Awareness*" o darse cuenta es crucial para cualquier mando intermedio que busque la mejora de sus capacidades de comunicación. El ejercicio diario de autoobservación de como comunicamos y como comunican los demás es harto interesante, y solo con tal ejercicio suele ya observarse una mejora en tales capacidades.

Los psicoterapeutas utilizan muy a menudo esta técnica con sus pacientes que les proporciona una primera objetivación acerca del propio problema y la capacidad de verse a sí mismos como si fueran una tercera persona, con lo cual se produce un desapego afectivo y se incrementa la libertad emocional.

Cualquiera que desee comenzar una dinámica de formación en la mejora de sus capacidades de comunicación puede realizar varias paradas a lo largo del día en las que reflexiona acerca de la calidad de los procesos comunicativos en los que se encuentra involucrado y observar lo que ocurre a su alrededor.

- C. La comunicación es el eje de la relación jefe-subordinado. Las órdenes, los informes, los controles y la relación humana, constituyen la esencia de la actividad profesional en un mando.

La mayor parte de los conflictos que se suscitan en estas relaciones según varios autores que han investigado el conflicto, procede de la inadecuada evaluación-interpretación de hechos objetivos por parte de diferentes actores.

De esta manera un déficit en la percepción de un mismo hecho, o una interpretación divergente de los hechos produce un resultado catastrófico en las relaciones humanas.

Buena parte de la resolución de este tipo de conflictos por lo tanto consistirá en un reencuadre o reingeniería de los procesos de comunicación involucrados en dicha situación.

- D. Muy a menudo se utiliza un símil en materia de comunicación comparando a esta con un Iceberg en el que solamente una ínfima parte aflora a la superficie.

A un determinado contenido racional que aflora a la superficie corresponde un enorme y condicionante contenido emocional o icónico cargado y activado por la fuerza de lo Inconsciente.

Los datos que comunicamos (**contenido de información o ideativo**) o contenidos objetivos de un mensaje, que podríamos comparar de manera análoga a los bytes de información que emitimos, son importantes en los procesos de comunicación.

Sin embargo, los análisis demuestran que lo que resulta verdaderamente determinante en los procesos de comunicación es el **tono afectivo** de que revestimos esos datos.

A un mismo contenido ideativo pueden corresponderse diferentes significados según la tonalidad afectiva empleada.

Un ejemplo podría ser :

¡Tú es que lo sabes todo ! (en tono irónico)

¡Tú es que lo sabes todo ! (en tono admirativo)

El nivel emotivo de la comunicación es el que más peso tiene en una relación humana, y por lo tanto, el responsable de los comportamientos que se generan en torno a la comunicación.

El mismo símil de un Iceberg se utiliza para representar los 2 grandes tipos de comunicación en la organización: **la comunicación verbal** (aquello que comunicamos con las palabras) y **la comunicación no verbal** (aquello que comunicamos con todo nuestro cuerpo).

Tal y como demuestran las investigaciones, los mensajes no verbales son los de mayor impacto y los que permanecen por más tiempo en la memoria de los interlocutores.

II. LA INFORMACION EN LA EMPRESA

Se trata de la emisión de un mensaje desde el emisor hasta el receptor sin que exista ningún tipo de retroalimentación o ésta se encuentre muy limitada.

La información se corresponde con la fuerte necesidad de estar informado que siente la persona en la sociedad actual, y a la vez también con una necesidad vital de la empresa.

Constituye el eje de la relación jefe-subordinado, y por tanto, la esencia de la actividad del mando.

El mero hecho de la transmisión tiende a deformar la información; pero esta deformación aumenta en la medida en que se incrementen los escalones por los que pasa información. Los errores de deformación pueden evitarse asegurando la transmisión de la información por escrito.

Toda información que se pretenda transmitir requiere una cuidadosa preparación, no sólo en cuanto a los contenidos, sino también hasta en los mínimos detalles de lugar, ambiente, etc. Con frecuencia los modos y procedimientos utilizados son los causantes de que una información constructiva y positiva tenga efectos negativos.

Con frecuencia la información circula a modo de **informes escritos**.

- Los informes, tanto orales como escritos, deben ser:
 - Claros.(Que no haya en ellos nada que no se entienda).
 - Breves. (Hay que ir "al grano")
 - Basados en hechos objetivos. (Contenido objetivo)
 - Aportando posibles soluciones. (Orientados a un fin)

El **proceso de elaboración de un informe escrito** sigue normalmente estas cuatro etapas:

- a) Pensamiento preliminar, aclarando lo que se pretende y resumiendo los principales hechos.

Es útil enunciar este pensamiento para uno mismo con verbos de acción.

- b) Borrador. Se elabora una exposición sencilla, organizando los hechos por orden de importancia, en base a la finalidad que se persigue.

Conviene estructurar el borrador en puntos.

- c) Redactar el escrito real, utilizando como guía el borrador y desarrollando no excesivamente los puntos (evitar retórica). Hay que tener en cuenta al lector y su capacidad interpretativa.

- d) Elaborar el escrito definitivo, criticando, concretando y completando el escrito logrado en la fase anterior.

Conviene eliminar redundancias y todo aquello que resulte superfluo, reformulando en otros términos aquello que no se entienda. A veces conviene hacer la prueba con alguna persona recabando su opinión acerca de la inteligibilidad del mensaje.

III. EN QUÉ CONSISTE LA COMUNICACION

A. Definición y esquema de la COMUNICACIÓN

La comunicación según el Dr Cribbin es:

la interacción entre personas por medio de palabras, escritos, gestos, expresiones, movimientos, intuiciones, etc...conducentes a un intercambio de significado que llevan a una comprensión, o mejor aún a un acuerdo de sentimientos y emociones y a un comportamiento determinado.

También se define de manera más sencilla como:

un comportamiento humano mediante el cual se establece una relación entre personas.

A diferencia de la mera información, la Comunicación requiere de la participación del receptor a través de su retroalimentación o *feedback*.

Este comportamiento humano complejo suele desarrollarse siguiendo un **proceso** que podría esquematizarse así:

Un EMISOR, que

- tiene unas IDEAS
- utiliza un CODIGO
- elabora un MENSAJE
- elige un CANAL

Un RECEPTOR, que

- descodifica
- interpreta
- actúa
- proporciona feedback

B. Elementos básicos de la COMUNICACIÓN

Si tomamos como ejemplo lo que sucede en una emisión de radio, vemos que toda comunicación gira en torno a dos ejes fundamentales: el emisor y el receptor.

El emisor es la persona o personas que desean comunicar algo: sus ideas. Para ello, utilizan un código que les permite poner las ideas en forma de mensaje.

Una vez elaborado el mensaje, se elige un vehículo, medio o canal transmisor que lleva este mensaje hasta el receptor.

El receptor que ha recibido un mensaje, lo primero que hace es **descifrarlo**, es decir, aplicar el mismo código que ha utilizado el emisor y traducirlo. De este modo, capta la idea que le transmite el emisor.

Acto seguido la **interpreta** haciéndose cargo de cuál es la intención del emisor, es decir, comprendiendo qué es lo que el emisor quiere que se haga.

Por último, el receptor **actúa** respecto a lo que le ha transmitido el emisor.

En estos pasos fundamentales de un proceso de comunicación se producen de manera habitual **distorsiones**. El emisor ha de estar atento al desarrollo de cada una de estas fases, puesto que de cada una de ellas puede obtener indicios de si el proceso va marchando bien o si por el contrario, surgen problemas que puedan deteriorar la comunicación.

C. Los objetivos de la COMUNICACIÓN

El **emisor** de un mensaje presenta unos **objetivos** en relación al proceso de comunicación que va a establecer. En un estudio profundo

de la comunicación conviene conocerlos para su adecuada comprensión.

Cuando el emisor concibe una idea que quiere comunicar, ya tiene en su mente un **objetivo**: el comportamiento o actuación que busca en el receptor.

Siempre pues la comunicación tiene una **finalidad** por parte del emisor consistente en producir algún cambio en el comportamiento de aquel que va a recibir el mensaje (el denominado **efecto palanca**)

La calidad de un buen EMISOR pasa por tener claros cuales son esos objetivos finales del proceso de comunicación que desea emprender.

Este objetivo general se concreta en otros tres más específicos:

- Objetivo inmediato
- Objetivo intermedio
- Objetivo final

El **primero** es el objetivo **inmediato**, que se consigue cuando el receptor recibe el mensaje nítido, tal como sale del emisor. Busca, por tanto, la **fidelidad en la transmisión**.

El **segundo objetivo, intermedio**, pretende que la **interpretación del mensaje** sea la **correcta**, y por lo mismo acorde con las claves de interpretación del emisor.

El **tercero**, que es el objetivo final y más importante, consiste en que el comportamiento del **receptor** de un mensaje **responda a lo que pretendía el emisor**.

D. La Calidad de un proceso de COMUNICACIÓN

Algunas sugerencias respecto al funcionamiento de los elementos básicos de la comunicación pueden servirnos para que ésta sea más eficaz. Nos referimos sólo a aquellos elementos, en los cuales puede intervenir el emisor, que es el mayor responsable de asegurar la calidad de todo el proceso de comunicación.

Acciones a emprender por:

o El emisor.

No dar por supuesta la transmisión del mensaje por el mero hecho de querer transmitirlo.

No dar por supuesto que el mensaje será distorsionado (cuidado con el efecto Pigmalión)

Reducir cuanto sea posible el número de intermediarios en el proceso (efecto de la distorsión y pérdida).

Planificar la comunicación.

Definir claramente los objetivos, especialmente los intermedios y el final. Esto supone que el emisor tiene previstos los comportamientos que pretende del receptor.

Buscar el "feedback" del desarrollo de la comunicación en todos sus pasos, y obrar en consecuencia. (Buscar involucrar al receptor en el proceso de comunicación)

Antes de poner en marcha la comunicación, establecer o incrementar los lazos de unión emocional entre emisor y receptor, y montar sobre estos rodamientos, el mensaje.

Eliminar los intentos de impresionar a otros, pues ello bloquea la recepción del mensaje por parte del receptor. (Bloqueos de tipo emocional)

□ El mensaje.

Que sea inteligible para el receptor. (Adaptarlo al nivel del receptor y no buscar que el receptor se adapte)

Que despierte la atención y el interés del receptor. (Recordar la V de la atención)

Que sea fácil de descodificar e interpretar con las claves de interpretación habituales del receptor

Que su contenido sea pertinente y conveniente a la situación particular del receptor o receptores.

Asociarlo a la clave memética del receptor.

El canal :

Debe adecuarse :

al grupo o persona a quien se dirige

al contenido del mensaje

al objetivo final del emisor (obtención de la eficacia).

Debe seguir la norma de la economía de medios (no el más barato) sino el más económico en cuanto a efectividad.

Debe impactar.

Debe ser dominado por el emisor y no que le domine a él.

IV. LAS LEYES DE LA COMUNICACION

Al igual que cualquier otro tipo de disciplina que se ha estudiado científicamente, la Comunicación se rige por una serie de leyes y axiomas que es necesario conocer .

Basándonos en la teoría de la Información y en los axiomas de comunicación, en adelante A representará el emisor y B el Receptor.

A) Ley básica N° 1 de la Comunicación

Lo verdadero y real no es lo que dice A sino lo que entiende B

En materia de comunicación, no es posible referirse a una realidad objetiva si no es aquella que es clara para el receptor.

Ello tiene repercusiones muy importantes puesto que la persona tiene gafas, debido a su programación, (Sistemas de valores, prejuicios, resentimientos, etc...), educación, vivencias, y condicionantes de todo tipo. Estas gafas condicionan el procesamiento del mensaje por parte del receptor, al igual que su respuesta o *feedback*.

Por otro lado, todo mensaje despierta sentimientos o emociones en el receptor debido a sus experiencias pasadas.

Este fenómeno del tinte afectivo que recibe cada mensaje, por causa de antiguos programas, experiencias pasadas, y las emociones suscitadas por éstas, etc es bien conocido en el mundo de la Psicoterapia y recibe la denominación de Transferencia.

Lo que resulta esencial desde esta ley básica de la comunicación es que ningún receptor de un proceso de comunicación capta y percibe un mensaje exactamente tal y como lo tenía en su cabeza el emisor. Ello por muchos esfuerzos que el emisor realice para ser detallado y preciso.

Existe una sola excepción a esta regla. Ella reside en la comunicación de información a través de fórmulas matemáticas.

B) Ley básica N° 2 de la Comunicación

Cuando B interpreta incorrectamente un mensaje de A, el culpable es siempre A. Es decir, la responsabilidad de la comunicación correcta es del emisor.

Lo que resulta de esta ley es que quien comunica algo tiene que investigar si el receptor le ha comprendido correctamente. Es decir tiene que buscar el *feedback* asegurándose de la recepción correcta del mensaje.

En puridad nadie podría decir ante la incomprensión del receptor algo así como "Creo que Vd no me ha comprendido bien".

Un lenguaje tipo "Me temo que me he expresado incorrectamente" es algo más adaptado a la realidad científica de la comunicación.

Existen también una serie de Axiomas pragmáticos de la comunicación, desarrollados por Paul Watzlawick.

C) AXIOMA N° 1

No es posible la No-Comunicación

Este primer axioma nos informa acerca de la permanente realidad de los procesos de comunicación, a pesar de la voluntad de los interlocutores. El hecho es que siempre estamos comunicando algo.

Pensemos por un momento en una persona que entra en la sucursal de un banco y se encuentra a un cajero contando billetes. La actitud del Cajero ignorando al recién llegado es ya una manera de decirle algo al cliente. En concreto que aquellos billetes que él cuenta son más importantes que la persona que está esperando y que él no

piensa detenerse en su tarea hasta haberla terminado, aunque eso le suponga al cliente un rato de espera.

El proceso de “*Awareness*” viene muy bien de cara a tomar consciencia de la cantidad de cosas que comunicamos en nuestra vida diaria por decirlo así sin quererlo.

D) AXIOMA N° 2

Toda comunicación implica un aspecto de contenido y un aspecto de relación, condicionando el último al primero.

Cuando se trata de comunicar siempre aparecen estos 2 contenidos; el contenido objetivo en relación con los datos que se manejan y el contenido de relación que se corresponde al clima emocional entre los participantes.

La consecuencia de este axioma para la vida práctica de una persona es de primer orden.

Si el ambiente entre 2 interlocutores no es armónico en lo afectivo, no merece la pena dedicarse al aspecto de contenido pues esta tarea será valdía.

Lo primero pues es lograr la sintonía emocional con el o los receptores de mi mensaje, para después plantear la información dentro de un cauce ya previamente preparado.

Muchos oradores profesionales cuando se dirigen a un auditorio son conscientes de la importancia de este axioma y no comienzan hasta haberse ganado al público que les va a escuchar. Lo suelen intentar con algún chiste o anécdota que les permita generar esa sintonía afectiva.

Desde hace 1000 años la orden de predicadores , conocida como orden de Dominicos, incluye entre las técnicas de un buen predicador la denominada *captatio benevolente* con la que el predicador debe buscar preparar la atmósfera emocional del auditorio.

Para ilustrar la importancia de lo emocional y de cómo es este aspecto el que prevalece sobre el objetivo WATZLAWICK propone el ejemplo de dos señoras que coinciden por primera vez en una fiesta. Una de ellas luce un collar de perlas. La otra le pregunta ¿Son auténticas esas perlas?

E) AXIOMA N° 3

La naturaleza de una relación queda condicionada por la valoración de los procesos comunicativos por parte de los interlocutores

Cualquier relación humana hace de los procesos comunicativos entre ambos interlocutores algo fundamental. Son estas valoraciones las que pintan la relación de uno u otro color. A menudo cuanto más cerca se encuentran los universos de comunicación de 2 interlocutores más cercana es su relación humana.

F) AXIOMA N° 4

La comunicación humana utiliza modalidades digitales y análogas .

Las comunicaciones digitales poseen una sintaxis lógica compleja y diversa, pero su semántica es insuficiente a nivel de las relaciones.

En contrapartida, las comunicaciones análogas poseen este potencial semántico, pero carecen de la sintaxis lógica necesaria para que las comunicaciones sean claras.

Sintaxis : forma bajo la cual las palabras están reunidas en una frase

Semántica : ciencia de la significación de las palabras

Digital: que funciona según el principio del contar. Por lo tanto matemáticamente correcto.

Análogo: el sentido de significación transpuesta: en imágenes (Icónico)

Este axioma explica que la comunicación humana se desarrolla tanto en una forma que se corresponde a un lenguaje matemáticamente correcto como en imágenes.

La comunicación matemáticamente correcta , objetiva contiene un orden de palabras variado y múltiple, y está estructurada según una lógica rigurosa.

Sin embargo la significación de las palabras (o símbolos o cifras) utilizadas para este tipo de comunicación no bastan para describir reacciones emocionales.

Por otro lado, la comunicación análoga, es decir, aquella que funciona preponderantemente con imágenes, utiliza un lenguaje más significativo y cargado de emoción, siendo, con todo, poco adecuado para expresar adecuadamente hechos estrictamente objetivos y matemáticos.

Ambos niveles de comunicación: el nivel de contenido y el nivel de relación, corresponden a un lenguaje muy especial : un lenguaje matemáticamente correcto y un lenguaje icónico y cargado de emoción.

Un ejemplo muy apropiado que pone WATZLAWICK se refiere a la pregunta de una chica a su novio: ¿ Cuánto me quieres? Si el amor fuera medible con precisión y por lo tanto posible de reducir a fórmulas, por ejemplo en una escala de 1 a 10, el novio podría responder directamente:

"Mis sentimientos hacia tí han alcanzado la cota 90".

La consecuencia práctica para la comunicación en la empresa es clara. Un profesional debería comunicarse de manera matemáticamente correcta cuando se trate de hechos o relaciones científicas de datos.

No obstante si desea aclarar relaciones emocionales, o describirlas, es necesario que cambie a un tipo de lenguaje análogo que haga que el receptor experimente o sienta aquello que quiere transmitirle.

G) AXIOMA N° 5

Los procesos de comunicación son simétricos o complementarios según que la relación entre interlocutores se base en la igualdad o la diferencia.

En este axioma se relacionan el poder y la influencia de los interlocutores con los procesos de comunicación.

Al enfrentarse 2 personas cuyo status es aproximadamente el mismo se dice que se produce una comunicación simétrica. Si el status de los interlocutores es desigual, se habla de comunicación complementaria, es decir un proceso de comunicación que se complementa.

V. FORMAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación en los grupos de trabajo se desarrolla en tres sentidos: de arriba hacia abajo, desde abajo hacia arriba, y horizontalmente entre niveles similares.

El hecho de que predomine uno de estos tres sentidos de la comunicación define el clima y el estilo de un grupo y de una empresa.

La cultura de la empresa determina qué esquemas de comunicación son predominantes y cuales son los esquemas habituales en determinadas situaciones o proyectos.

a) La Comunicación descendente

En general, **la comunicación descendente** motiva e informa, pues supone una atención a los miembros de la organización, y evita que circulen bulos y rumores.

Las personas que se sienten informadas por sus superiores, sienten que existen para estos (me informan, luego existo).

Hay ocasiones en que los mandos cortan la comunicación descendente por razones de estrategia personal, por espíritu de clase(elitismo) o por inseguridad personal. Estos comportamientos suelen originar problemas de clima laboral.

El descenso o desaparición de la comunicación descendente es particularmente grave para una organización, pues está demostrado que produce la disminución de la involucración de los profesionales en los proyectos en los que trabajan y, en general tiene como resultado final el desapego respecto a la visión u objetivos corporativos.

En las empresas con **estilos de management autoritarios** predominan las comunicaciones verticales de sentido descendente. La comunicación entre jefes y subordinados es unilateral y se limita a la transmisión de órdenes e instrucciones que estos últimos deben ejecutar sin mediar ningún tipo de “feedback” o retroalimentación en el proceso de comunicación.

El abuso de tal tipo de esquemas de comunicación descendentes produce varios **efectos en los subordinados** que se pueden resumir en los siguientes:

- Infantilización en las relaciones
- Incapacidad de tomar decisiones por sí solos
- Pasividad
- Desapropiación de los procesos en los que están involucrados (Depowerment)
- Apatía
- Retraimiento
- Procesos de Intención
- Desmotivación

La utilización sistemática y habitual de mecanismos descendentes de comunicación por parte de un mando tiene algunos riesgos para este como son:

- Ausencia de conocimiento del efecto de sus órdenes sobre los subordinados, con el desconocimiento de cual es el estado del clima laboral en su equipo.
- Aumento del riesgo de tomar decisiones erróneas sin posibilidad de corregirlas. La ausencia de la participación del Receptor disminuye el caudal total de información disponible con el consiguiente riesgo de tomar decisiones inadecuadas.

- Mecanización de las relaciones humanas en el seno del equipo. Las personas sienten que no tienen que aportar nada al trabajo que realizan y por lo tanto aprenden un tipo de relación altamente fría y burocratizada, a semejanza de una máquina.

Las órdenes de trabajo constituyen un ejemplo típico de comunicación descendente.

Para impartir correctamente órdenes conviene tener en cuenta los siguientes aspectos que garantizan la calidad del proceso de comunicación:

- Tener bien claro lo que se pretende (los objetivos de la orden)
- Asegurarse de que el subordinado puede cumplir la orden y que es razonable que así lo haga. (Pertinencia, competencia y razonabilidad)
- Dar instrucciones claras y concretas, explicando qué hay que hacer, quién, dónde, cuándo, cómo, por qué y con qué medios.
- Siempre que sea posible, asegurar la comunicación a través de la utilización de notas escritas.

- Hacer que la responsabilidad de que una orden se reciba e interprete bien, sea del emisor.

Hay cuatro tipos de **errores frecuentes** a evitar al dar las órdenes:

- Dar demasiadas ordenes simultáneamente sin priorizarlas.
- No asegurarse de que son comprendidas.
- Demasiados "noes". Exceso de formulación de órdenes en negativo.
- Proporcionar una información inadecuada (por exceso o por defecto).

Con todo, las órdenes son a veces mal interpretadas. Sólo estaremos seguros de que las captamos, interpretamos y cumpliremos puntualmente cuando seamos capaces de responder satisfactoriamente a estas preguntas: ¿Qué tengo que hacer?. ¿Cómo?. ¿Para qué?. ¿Cuándo?. ¿Dónde?. ¿Con qué medios?

b) La Comunicación ascendente

Una organización que establece canales de **comunicación ascendente** muestra un deseo de conocer lo que piensan y quieren sus miembros.

El hecho de que en una organización fluya la comunicación ascendente es un indicador de buena disposición a la escucha por parte de la empresa.

La comunicación ascendente requiere por parte de la corporación la voluntad de desarrollar su capacidad de escucha.

Cuando la comunicación ascendente no es producto del temor, ni se produce solo por defender determinados intereses, o por seguir la corriente a la dirección (comunicación formal pero no real), se acortan de esta manera distancias y se genera un clima propicio para el desarrollo corporativo.

El management de la Calidad Total (TQM) , el desarrollo de estilos de mando participativos, el *empowerment*, los *Task Force*, los grupos de desarrollo y otros similares, son iniciativas desde las que muchas corporaciones vienen buscando el desarrollo de su capacidad de escucha y por tanto el desarrollo de la comunicación ascendente.

c) **La Comunicación horizontal**

Prolifera en el grado en que falten los canales de comunicación hacia arriba y hacia abajo, y en este mismo grado pueden minar la moral laboral en los grupos de trabajo.

VI. LA ESCUCHA ACTIVA

La escucha activa es tan necesaria como difícil para un buen profesional.

La escucha ineficaz tiene multitud de consecuencias negativas en el trabajo y en el resto de nuestra vida.

Algunos terapeutas matrimoniales garantizan de manera general un buen pronóstico en una relación matrimonial que desarrolle al cabo del día 50 minutos de escucha activa mutua(establecido en una media de intercambio de 3 500 palabras diarias)

a) **La mejora en la escucha activa :**

De entre las mejoras que se pueden realizar a nivel individual para llegar a ser "una persona que escucha de manera activa" cabe destacar las siguientes:

Actitud previa positiva:

Concederle el interés inicial a lo que alguien pueda decirnos. Si desde el principio pensamos que no es interesante, probablemente nos hemos cerrado ya a la posibilidad de comunicación. (Profecía autocumplida).

Lo mismo nos sucede si comenzamos por criticar la presentación del emisor antes de que haya expresado lo que quiere.

Tiempo y dedicación :

Dedicar el tiempo preciso, sin excitación y sin prisas. La precipitación no deja lugar para la escucha. La escucha activa requiere una inversión en tiempo.

Concentrarse en clases (ideas centrales):

Centrarse en escuchar las ideas, más que los hechos o datos concretos; estos pueden perderlos.

Las ideas son las que soportan los contenidos del mensaje. Ayuda pensar en las clases que esconden las instancias que son expuestas. Ir de la instancia a la clase.

Tolerancia a la frustración:

La falta de experiencia en escuchar temas difíciles o complejos puede inclinarnos a rehuir un esfuerzo de escucha necesario. La escucha activa requiere el desarrollo de la tolerancia a la frustración.

Dominio emocional:

Hay "oyentes" que se dejan prender tanto por el hilo emotivo de un discurso que pierden por ello los contenidos. El buen oyente se preocupa de captar las ideas más que las formas.

Por otro lado, para desarrollar la escucha activa , es necesario poseer un alto dominio emocional que impida que la excitación emocional que un mensaje pueda producirle, interfiera con la recepción y comprensión del mensaje.

Por ejemplo: Estaba tan enfadado por lo que me dijo que no me enteré de la mitad de lo que me dijo.

Esto último requiere un gran entrenamiento y sitúa la diferencia entre los grandes escuchadores activos y los que no lo son.

b) La Escucha activa y las actitudes :

Sin embargo tal y como Rogers ya demostró en los años 50, la mayor dificultad para la comunicación son **las actitudes defensivas**.

Debido a ello, este terapeuta desarrolló un modelo de comunicación consistente en desarrollar una actitud previa en la comunicación, de **aceptación incondicional** y **no evaluación** del otro, independientemente del mensaje del que sea portador,

incluyendo la posibilidad por supuesto de que este no sea agradable para mí.

En efecto, está demostrado por numerosos estudios que nada desarrolla más la comunicación que desarrollar actitudes de escucha activa basadas en tales parámetros.

El contacto físico suele utilizarse para apoyar y dar más calor humano a un mensaje personal. Su procedimiento concreto y su conveniencia viene condicionado por la cultura y las costumbres. Entre nosotros son procedimientos usuales el apretón de manos y también, aunque a niveles más reducidos, el abrazo, el beso, la palmada, coger el brazo, etc. En general, el contacto físico es aconsejable sólo cuando se comunica algo que tiene carácter positivo para el receptor.

VII. BARRERAS QUE INTERFIEREN LA COMUNICACION Y COMO SUPERARLAS

a) Barreras a la comunicación

1. Barreras mecánicas.

Dar por supuesto que el receptor conoce el asunto.

Utilizar un "argot" profesional ante no profesionales.

No vocalizar.

Ocultar actitudes propias acerca de los problemas.

Prejuizar un mensaje, antes de recibirlo.

Mensajes que no están elaborados de modo claro ni específico.

2. Barreras psicológicas.

Miedo a parecer tonto o inculto.

No saber escuchar.

Reacciones emocionales contaminando el mensaje.

Escucharse a sí mismo.

Crear expectativas exageradas.

Oposición al cambio.

Incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

b) **Cómo superar estas barreras.**

Las **barreras de tipo mecánico** tienen soluciones también mecánicas. Basta con buscar la que sea apropiada y aplicarla, para que automáticamente se solucione.

Las **barreras de tipo psicológico** requieren un tratamiento más complejo. En uno y otro caso, las sugerencias que a continuación proponemos para la reflexión, pueden servir de ayuda.

Los aspectos de **interés común** predisponen favorablemente. De modo que es mejor comenzar una comunicación recordándolos.

Cada persona tiene su punto de vista. Puede ser diferente al nuestro. Hay que reconocerlo y respetarlo. Se trata de desarrollar la **tolerancia** hacia otros puntos de vista.

Las palabras son "de cada uno", es decir, son fruto de unos estudios y de unas experiencias personales. Por tanto, no siempre los significados coinciden, a pesar del esfuerzo unificador de los diccionarios de la lengua. Existen diferentes **semánticas y claves de interpretación** según esas vivencias individuales.

Informar sólo sobre lo necesario o relevante. (Principio de la **economía de la comunicación**)

Comprobar el mensaje, poniéndose en la piel del receptor. Se trata de controlar la eficacia de la comunicación.

De la rigidez mental surgen las actitudes que más radicalmente impiden la comunicación. Es la actitud de **apertura** lo que más la estimula.

VIII. DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACION INTERPERSONAL

A) El desarrollo de la Comunicación Interpersonal

No sólo es preciso desmontar las barreras que impiden la comunicación; es necesario, además, que cada persona se desarrolle en el área de la **comunicación interpersonal**. Cómo puede desarrollarse cada uno en esta habilidad es, ante todo, una tarea de autoconvencimiento y de ejercicio personal. Debemos de tener en cuenta los siguientes puntos de reflexión:

La comunicación perfecta es imposible.

La habilidad para la comunicación puede aprenderse.

Ha de haber coherencia entre

- lo que se piensa,
- lo que se siente,

- lo que se dice,
- y lo que se hace.

Además debe reducirse al mínimo la diferencia entre:

- lo que se piensa,
- lo que se dice,
- lo que el otro oye,
- lo que el otro entiende.
- lo que el otro retiene

Crear un clima humano propicio.

Tener en cuenta las circunstancias de tiempo, lugar, personas, etc.

Apoyarse mucho más en la comunicación no verbal. Esta puede ser más impactante.

Procurar el feedback.

B) El "FEED-BACK" o RETROALIMENTACION

Para mejorar la habilidad de comunicarse con los demás, es esencial entender los fallos de nuestros procesos de comunicación. La manera más efectiva de hacer esto es intentar desarrollar el

“feedback”. Este puede ayudar a mejorar a otra persona si tiene las siguientes características:

Es descriptivo más que evaluador.

El describir las reacciones de una persona deja al individuo en libertad para usarlo o no según lo crea conveniente. Debemos hablar acerca de lo que la persona hace (comportamiento manifiesto) y *no* acerca de lo que creemos de él. Evitando un lenguaje evaluativo reducimos la posibilidad de que el otro individuo reaccione defensivamente, bloqueándose.

Es específico más que general.

Decirle a alguien que está siendo "prepotente" es menos efectivo que decirle "hace un momento cuando estábamos decidiendo este asunto no escuchaste lo que los otros decían".

Toma en cuenta las necesidades tanto del receptor como del que brinda el “feedback”.

Este puede ser destructivo cuando atiende únicamente a nuestras necesidades y no considera las necesidades de la persona que lo recibe. Es decir sigue las reglas de la empatía.

Dirigido a la conducta modificable del otro,

Está dirigido directamente hacia la conducta que el receptor puede controlar, así como hacia el comportamiento que pueda modificar. La frustración se incrementa cuando a una persona se le recuerda una deficiencia sobre la que no tiene control.

Es solicitado más que impuesto.

El feedback es más efectivo cuando el receptor ha formulado la clase de pregunta que los observadores pueden responder y está de acuerdo y abierto para recibir esa información.

Está dado en el momento oportuno.

En general, el “feedback” es más útil en la primera oportunidad después de dada la conducta, dependiendo por supuesto de la disposición de la persona para aceptarlo (Recordar aquí la empatía necesaria para el éxito del feedback).

Se verifica para dar comunicación más clara.

Una manera de hacer esto, es hacer que el receptor trate de repetir el feedback que ha recibido, para ver si corresponde a lo que tuvo en mente quien envió la comunicación esta técnica de devolver el feedback se la denomina reformulación.

Cuando el feedback se da en un grupo, ambos, el que lo da y el que lo recibe, tienen la **oportunidad de verificar con los demás** del grupo la eficacia del feedback. ¿Se trata de la impresión de una persona o de una impresión compartida por otros?

El feedback es un mecanismo correctivo para los individuos que quieren entender mejor los fallos en su comunicación con los otros. Podemos atrevernos a decir lo que pensamos y sentimos realmente y comparar las reacciones que se producen con las que nosotros habíamos imaginado o falseado.

C) EL DESARROLLO DEL DIALOGO DESDE LAS ACTITUDES EN LA COMUNICACION

En un proceso de comunicación caben desarrollar diferentes actitudes que marcan diferentes reacciones en nuestros interlocutores y que pueden facilitar o dificultar el diálogo. Estas son básicamente :

- Evaluación
- Interpretación
- Apoyo
- Encuesta o investigación
- Solución-decisión
- Escucha comprensiva o reformulación

1. EVALUACION

Contiene un juicio moral sobre lo que expresa nuestro interlocutor.

A lo que el interlocutor nos dice, oponemos criterios éticos positivos o negativos:

"Vd. es muy válido para el Banco"

"Estoy orgulloso de Vd."

"Da gusto hombres como Vd."

"Vd. es un buen profesional"

"Vd. es un mal profesional"

"Vd. se equivoca totalmente"

"Vd. tiene razón"

"Vd. es un cara dura"

"Vd. no tiene vergüenza"

Un juicio o evaluación negativa, entraña matemáticamente un incremento de agresividad en la interacción. No hay mejor forma de convertir el diálogo en conflicto.

Asimismo, el juicio moral positivo debe ser usado con precaución. Sólo proporciona una satisfacción narcisista prematura y cierra la búsqueda de la verdad y la profundización en el diálogo.

Si además se está en situación de poder y se hace un juicio moral negativo el interlocutor tratará de justificarse, olvidando las dudas que el tenía, perdiéndose datos fundamentales.

Si Vd. hace un juicio positivo, el interlocutor no dará más información y no dirá lo que intentaba decir, so pena de que este juicio cambie.

La primera condición para desarrollar la capacidad de escucha activa (Ver supra) consiste en no hacer juicios morales al interlocutor.

La actitud evaluadora en la comunicación suele darse en personas agresivas y/o contestatarias.

2. INTERPRETACION

Consiste en dar al interlocutor un sentido, (que el ignora o del que no tiene conciencia), a lo que acaba de decir.

Es una forma rápida también de pasar del diálogo al conflicto.

La interpretación es un acto muy violento que se usa en psicoanálisis con la complacencia y consentimiento del evaluado.

"Vd. dice eso porque, de hecho, eso es lo que le gusta"

"Vd. lo que quiere es llevarme al huerto"

"Vd. pretende engañarme"

"Vd. pretende hacer una proposición interesante para la sociedad, pero en realidad esa proposición está sólo al servicio de su ambición personal"

Con este tipo de actitudes en la comunicación, se corta el diálogo.

Así no hay escucha posible.

3. APOYO

Aquí Vd. trata y se esfuerza por desdramatizar las cuestiones o situaciones de las que su interlocutor le habla.

Vd. le insiste en que todo el mundo tiene los mismos problemas, las mismas dudas, las mismas crisis, y Vd. piensa que su interlocutor está capacitado para resolver sus problemas y dificultades.

"A todo el mundo le pasa"

"Eso le ocurre a cualquiera"

"En todas partes cuecen habas"

"Que se le va a hacer"

"etc".

Esto es salir del paso sin escuchar, es decir, dar un "capotazo", "torear" el problema del otro.

Y en 9 casos sobre 10, esto es inútil simplemente porque no tomamos el tiempo de percibir realmente lo que está en juego con el discurso de nuestro interlocutor.

La expresión de una dificultad profesional a lo mejor esconde un conflicto entre personas, sin duda sobre las propias capacidades, etc.

Empleado de manera sistemática, la actitud de "reconfortar" produce unas interacciones falsamente agradables que impiden la clarificación de las tensiones y los conflictos.

4. ENCUESTA O ACTITUD INQUISITIVA

Consiste en presionar al otro con preguntas a fin de comprender mejor la dificultad que plantea y resolverla.

No es una actitud de escucha pues induce a la precipitación y manipulación de la persona. Plantear unas preguntas supone que Vd. ya ha, incluso inconscientemente, formulado una hipótesis que trata de verificar. Y si somos inteligentes y persuasivos terminamos imponiendo nuestra hipótesis al otro.

Corremos el riesgo de privilegiar exageradamente uno y otro aspecto del problema planteado por el otro, porque nos interesa o nos sentimos más competentes que él, o porque evoca situaciones que nosotros hemos vivido.

Un ¿por qué ha hecho Vd. eso? dicho en un tono fuerte o imperativo puede llevar a nuestro interlocutor a justificarse en lugar de explicar el conjunto de causas que le han llevado a realizar tal o tal acto.

¿quién le ha mandado hacer eso?

¿qué le dije yo que hiciera?

¿cómo se le ha ocurrido hacer eso?

¿quién la ha dicho de hacer eso?

¿cómo?

¿por qué?

5. SOLUCION-DECISION

Esta actitud es característica del comportamiento de los líderes en los grupos y de toda persona que toma la posición superior en la relación.

Esta actitud consiste en dejar de lado el tema o el problema aportando una solución antes incluso de haberse asegurado de haberlo comprendido bien.

Se incrementa pues la probabilidad de equivocarse de problema o de tema.

La equivocada tendencia que tenemos de resolver los problemas antes incluso de haberlos formulado puede costar caro en dinero y en desgaste intelectual.

Aconsejar, resolver, son actividades que no pueden hacer economía de la escucha activa.

"Lo que Vd. tiene que hacer..."

"Le aconsejo que..."

"En su lugar yo..."

"Entre, cierre la puerta, siéntese"

"Es necesario..."

"Le sugiero..."

"Le propongo..."

6. ESCUCHA COMPRESIVA O REFORMULACION

Esta actitud consiste primero en escuchar atentamente lo que dice el interlocutor, interesándose también en las entonaciones de su voz, su nerviosismo, sus titubeos, sus silencios, sus mímicas y sus movimientos:

¿qué propone Vd.?

¿cómo lo va a hacer?

¿quién?

En una segunda fase, el que escucha reformula los temas emitidos por su interlocutor a fin de asegurarse que ha entendido y comprendido bien lo que ha sido dicho:

"Si no le he entendido mal , lo que Vd. quiere hacer es ..."

El único medio de hacer la prueba de que se ha entendido bien lo que se ha dicho es la **reformulación**:

"Lo que Vd. propone es..."

"Vd. dice que lo que va a hacer es ..."

"Dice Vd que ..."

"Creo entenderle decir que..."

De esta manera se produce una verdadera relación cuya prueba consiste en que los dos interlocutores salen de su interacción comunicativa habiendo, tanto uno como el otro modificado su manera de pensar y de vivir en relación al tema que han abordado.

La escucha comprensiva tiene efectos que pueden parecer casi milagrosos para un observador externo. Es la manera más eficaz de calmar la cólera, la angustia o el miedo y también de llevar al otro a modificar su punto de vista sobre una situación.

La **escucha empática** afecta a tres niveles del mensaje:

- el contenido objetivo,
- la tonalidad afectiva
- la interacción entre los que hablan.

Cuando se utiliza esta técnica, uno se da cuenta de que a menudo, personas que se expresan con violencia o vehemencia buscan antes que nada el ser escuchadas en lugar de convencer.

Una vez que tienen la certeza de haber sido entendidos, moderan ellos mismos el tono de sus propuestas, al sentirse valorados.

En las organizaciones, todos los mandos responsables de un equipo disponen, con la escucha empática y la reformulación, de una herramienta extraordinariamente poderosa para resolver las tensiones, los conflictos y ayudar a sus colaboradores a desarrollarse.

Desgraciadamente para ellos, para sus colaboradores y para la empresa, la mayoría de entre ellos no escuchan adecuadamente.

La educación recibida les ha llevado a escuchar a sus parientes y sus profesores, pero jamás a sus semejantes o a alumnos menos avanzados que ellos.

Por otro lado, no sabemos escuchar nada más que contenidos intelectuales y jamás sentimientos o emociones.

Muchos además piensan que éstos son inadecuados o fuera de lugar en el medio profesional, de manera que los ignoran en la comunicación.

"Lo que Vd. quiere decir..."

"Lo que propone Vd. es..."

"Comenta Vd. que..."

¿qué se hace?

¿quién lo hace?

¿cuándo lo hace?