Administración De Las Comunicaciones

***Definición de Comunicación*:**

- Para María del Socorro Fonseca, comunicar es *"llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"*.

- Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es *"la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"*.

- Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es "*el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos*".

- Según Idalberto Chiavenato, comunicación es *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"*.

- Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: "*Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados*".

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores ideas y definiciones, se plantea la siguiente ***Definición de Comunicación***:

> **La *comunicación* es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.**

Para una mejor comprensión de ésta definición, desglosaremos sus elementos básicos:

1. PROCESO.- La comunicación es un proceso que (en términos generales) incluye los siguientes pasos: Primero, un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir un mensaje con un receptor. Segundo, el emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor. Tercero, envía ese mensaje codificado mediante un canal (él mismo, un correo electrónico, un aviso en prensa escrita, un programa de televisión, etc...). Cuarto, el receptor recibe y decodifica ese mensaje. Quinto, el receptor responde a ese mensaje en función a su comprensión del mismo y da lugar a una retroalimentación. En este punto, cabe señalar que durante este proceso se producen ruidos o interferencias que afectan la comunicación, y que tanto el emisor como el receptor deben tratar de superar para entablar una buena comunicación.

2. EMISOR y RECEPTOR.- Para que se dé la comunicación deben existir dos partes, el emisor y el receptor, y ambos deben estar predispuestos a comunicarse; es decir, a emitir un mensaje y/o a recibirlo. En el momento en que una de las partes no está interesada en dar y/o recibir un mensaje se anula la comunicación.

3. CONEXIÓN.- Toda comunicación conecta o une a dos o más personas en un momento dado y en un espacio (físico o virtual) determinado. Sin embargo, cabe destacar que esa conexión puede tener diversas formas, es decir, que puede ser en persona (cara a cara), a distancia (por ejemplo, mediante el envío y recepción

de correos electrónicos, mensajes instantáneos, etc..) o impersonal (mediante un programa de televisión o radio en la que el presentador transmite un mensaje a una audiencia compuesta por miles de personas).

4. TRANSMITIR, INTERCAMBIAR O COMPARTIR.- Cuando se entabla una comunicación se transmite, intercambia o comparte un mensaje, por tanto, puede ser un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor (en el que ambos intercambian ideas, información o significados), o, simplemente ser una transmisión del emisor al receptor (como sucede con los programas de televisión y radio).

5. IDEAS, INFORMACIÓN O SIGNIFICADOS COMPRENSIBLES.- Para que se pueda entablar una comunicación entre un emisor y un receptor, deben existir ideas, información o significados (el mensaje) que sean comprensibles para ambos; es decir, que el conjunto de símbolos que utilizan (verbales o no) sean entendibles para ambas partes, caso contrario, no podrían entablar una comunicación.

Comunicación: Transferencia de información y comprensión entre dos personas.
Es un puente de significado entre los hombres que permite compartir lo que sienten y piensan.

Aspectos importantes:

- siempre intervienen a lo menos dos individuos
- la comunicación se da en el momento en que el receptor recibe, procesa y comprende lo que se ha transmitido. Es lo que el receptor entiende.

Por que es importante?

Todo acto de comunicación influye en la organización. Sin ella no puede existir.

Cuando es eficaz promueve un mejor desempeño y mayor satisfacción.

Genera un mayor compromiso con el trabajo (al comprender los empleados mejor que es lo que se espera de ellos).

Comunicación abierta vs. Comunicación restringida

Es mejor que los empleados se enteren de los problemas que afronta ;a empresa y lo que la gerencia pretende hacer respecto de ellos. De ese modo su respuesta tendera a ser mas favorable.

Papel de los directivos

Inician el proceso de comunicación.

La mayor parte de los eslabones en la cadena de comunicación se encuentran en el nivel gerencial, por lo tanto es donde mas se pierde información.

Proceso de Comunicación en dos direcciones

Pasos del Proceso

1) Desarrollar una idea: debe generarse algo que quiera ser comunicado y que valga la pena.
2) Codificación de la idea: escogiendo el método de transmisión (oral, escrito, símbolos)
3) Transmisión mediante el método escogido y a través de un canal, evitando barreras y ruidos que dificulten esa transmisión.
4) Recepción: la iniciativa es del receptor ahora, debe estar atento a esa recepción.
5) Decodificación: hay una necesidad de comprensión del mensaje en la forma en que fue transmitido. Establecer comunicación con alguien es transmitir un mensaje de modo que este comprenda lo que se le esta diciendo; no se puede dar por sentado que con solo transmitir se ha dado la comunicación.

6) Aceptación: depende de una decisión personal y admite grados. Puede aceptarse parte del mensaje o la totalidad.
7) Uso: como utiliza el receptor la información que recibió. Puede desecharla o usarla en el desarrollo de la tarea.
8) Retroalimentación: se verifica cuan do el receptor ha reconocido el mensaje y responde al emisor. Completa el circuito de la comunicación.

La comunicación en dos sentidos solo es posible gracias a la retroalimentación, pues gracias a esta se genera una interacción constante que permite adaptar los siguientes mensajes a la las respuestas previas del receptor. Los emisores necesitan retroalimentación para que se de la comunicación eficaz.

La comunicación en dos sentidos produce mayor satisfacción, menor frustración y mayor precisión en el desempeño del trabajo.

Comunicación Interpersonal

Esta forma dispone de algunos métodos para su realización

- Oral: Tanto discursos, como encuentros formales entre dos personas o discusiones de grupo forman parte de ella. Sus ventajas son la velocidad para cubrir su emisión y retroalimentación, ayudando a la corrección o profundización. Su principal problema son los filtros, creando el efecto “teléfono descompuesto”.
- Escrita: son aquellas, notas, memos, o similares que utilizan los medios electrónicos o manuales, y son las que garantizan su verificación debido a su registro. Ademas su proceso de elaboración es mucho mas meditado, apuntando a la claridad y la lógica del mensaje. Su desventaja es que consume mucho tiempo y no incorpora de por si retroalimentación quedando fases de decodificación, aceptación y uso pendientes del receptor.
- No verbal: Fundamentalmente se basa en el lenguaje corporal, y el tono de voz. Los dos aspectos que refleja esta forma de comunicación son:
    1. el grado de simpatía e interés entre individuos
    2. el estatus relativo percibido entre emisor y receptor

Comunicación Organizacional

Esto se interpreta desde dos áreas de interrelación organizacional:

1. La formal, compuesta muy básicamente de redes que pueden agruparse en:
    a. *Cadena*: que es la que sigue la línea de mando
    b. *Rueda*: en la que una figura central es el centro o nodo de todo un grupo de unidades o individuos.
    c. *Multicanal*: es aquella que permite la libre circulación comunicacional tanto en unidades como individuos.
2. La informal, tomada casi exclusivamente desde el rumor, caracterizado por:
    a. No lo controla la organización
    b. La mayoría de los empleados le concede mayor credibilidad
    c. Sirven a los intereses personales de los involucrados.

Problemas en la comunicación en dos sentidos

- *Polarización* de puntos de vista
- *Disonancia cognoscitiva* muchas veces la ansiedad y el conflicto de recibir información que difiere de sus ideas o valores puede llevar a cambios de interpretación, modificación de ideas, etc. con el objetivo de disminuir la disonancia.
- *Mensajes lamentables*: son aquellos que aumentan la presión y deterioran las relaciones entre quienes se están tratando de comunicar.

Barreras a la comunicación

- Barreras personales: provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar. a emociones actúan como filtros en la comunicación. Se escucha y se ve lo que emocionalmente sintonizamos. La comunicación, entonces, no se puede separar de nuestra personalidad.

  Filtros: determinado por los niveles de estructura organizacional que recorre la comunicación

  Percepción selectiva: la influencia de necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes, etc.

    - Ej.: *Barreras comunicacionales entre hombres y mujeres (tomado de Deborah Tannen)*: esencialmente de la investigación surge que los hombres utilizan la comunicación para reforzar su posición, mientras que las mujeres la utilizan para crear conexiones. Tannen dice que la comunicación es un acto constante de equilibrio, donde se lanzan al aire las necesidades en conflicto de la intimidad y de independencia. La intimidad concede importancia a la proximidad y las cosas comunes. La independencia subraya la separación y las diferencias.
    - *Los hombres pronuncian y escuchan palabras de posición e independencia (conversar, en primera instancia, es un medio de conservar la posición jerárquica e independencia), mientras que las mujeres pronuncian y escuchan palabras de conexión e intimidad (conversar, en primera instancia, son negociaciones de intimidad, donde se intenta ofrecer y recibir confirmación y apoyo).*

  Emociones: la capacidad neutral es la aconsejada, pero siempre el estrés del trabajo nos pone en situaciones emocionales alejadas de procesos racionales para el pensamiento objetivo

  Lenguaje: edad, educación y antecedentes culturales, son variables a tener en cuenta, lo cual lo relaciona directamente con la barrera semántica.

- Barreras físicas: ocurren en el ambiente. Ruidos, distancia entre las personas, interferencias físicas de otro tipo. Control ambiental: es modificar las condiciones físicas de modo de predisponer al receptor e influir en sus sentimientos y comportamiento.

- Barreras semánticas: relacionadas con el significado. Surgen de la limitación de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener mas de un significado y debemos elegir uno de ellos. Interpretación de símbolos--- inferencia basada en nuestras suposiciones y no en hechos.

Símbolos de la Comunicación

1) Palabras: muchos significados. El contexto es lo que transmite el significado.
   - Legibilidad: es el proceso de hacer más comprensible la escritura y el habla, a través de la simplificación de símbolos y la selección de aquellos símbolos que el receptor prefiere.

     Normas de Flesch:
     - Usar palabras y frases simples
     - Usar palabras conocidas y breves
     - Usar pronombres personales si es posible hacerlo
     - Usar ejemplos, gráficos y figuras.
     - Oraciones y párrafos cortos.
     - Usar verbos en la construcción activa
     - Usar solo palabras necesarias
2) Ilustraciones: sirven para aclarar la comunicación verbal. Ofrecen imágenes visuales potentes, pero deben ser combinadas con palabras y acciones bien escogidas.
3) Acciones (comunicación no verbal): dos cosas importantes de considerar:

- actuar o no actuar son formas de comunicación
- a la larga, la acción vale mas que las palabras. (Brecha de credibilidad de la comunicación: distancia entre lo que se dice y lo que se hace).
- El lenguaje corporal es un complemento importante del verbal.

Comunicación Descendente

El flujo de comunicación se da de una autoridad superior a otra de menor nivel.

Se presentan grandes problemas en este aspecto, pues los empleados no entienden lo que se trata de comunicar. La clave esta, mas que en usar medios, en la orientación humana de los gerentes, sensibles a las necesidades de los empleados, la preparación cuidadosa y la previsión de problemas.

Requisitos

Los gerentes deben establecer fundamentos sólidos para la comunicación.

1) Adquirir una actitud positiva ante la comunicación (convencerse de que es importante)
2) Procurar obtener información constantemente.
3) Planear la comunicación en forma consciente.
4) Crear confianza entre emisores y receptores.

Problemas:

1) *Sobrecarga de comunicación*: algunos gerentes piensan que una mayor comunicación es una mejor comunicación. Lo importante es la calidad, no la cantidad de comunicación, que puede abrumar a los empleados y dificultar la comprensión.
2) *Aceptación de la comunicación:* aspectos que tomar en cuenta para favorecer la aceptación:
   - reconocimiento de la legitimidad del emisor
   - percepción de la capacidad del emisor en relación al contenido del mensaje
   - confianza en el emisor como líder y como persona
   - percepción de la credibilidad del mensaje
   - aceptación de tareas y metas que se tratan de lograr
   - poder del emisor para imponer sanciones directas o indirectas

Necesidades de Comunicación de los empleados:

1) Instrucciones referentes al trabajo: es necesario proporcionar instrucciones e información objetivas. Presentar la realidad del trabajo para evitar las expectativas exageradas que llevan a una mayor rotación de empleados.
2) Retroalimentación acerca del desempeño: les ayuda a saber que hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Demuestra el interés en su trabajo. Para proporcionar retroalimentación es necesario:
   - que sea oportuna
   - que sea especifica
   - que se centre en aspectos del trabajo
   - que sea objetiva (no basada en inferencias o suposiciones)
   - que se compruebe que fue entendida
   - que se de poco después de un hecho decisivo
3) Noticias: los empleados necesitan la información a tiempo, no confirmar tardíamente lo que ya supieron por otras fuentes.
4) Apoyo Social: percepción de que se les quiere, estima y aprecia. Incide en la satisfacción y en el desempeño.

Comunicación Ascendente

Es la comunicación desde los niveles mas bajos hacia los mas altos. Es importante pues permite a la gerencia estar al tanto de las necesidades de los empleados y comprobar que estén comprendiendo la información que se les proporciona.

También es vital para tomar buenas decisiones.

Problemas que se presentan:

- Demora o retraso (de los niveles gerenciales hacia arriba)
- Filtración (supresión parcial de la información)
- Pasar por alto niveles jerárquicos (aspecto positivo es que disminuye filtración y retrasos, pero puede molestar a los pasados por lato).
- Necesidad de respuesta de los empleados (rápidas respuestas originan una mejora en la comunicación ascendente).

Practicas para mejorar la comunicación ascendente

1) Escucha: requiere utilizar la mente con el objeto de captar la idea que el emisor quiere comunicar. Ventajas: mejores decisiones basadas en mejores percepciones; se aprende mas en un mismo periodo de tiempo; se descubren mas cosas acerca de lo que habla alguien o de la persona misma. Manifestación de buenos modales; impulsa a otros a hacer lo mismo. Problemas que se presentan: comprensión al escuchar, retención.

2) Reuniones con los empleados: estimularlos a que hablen de su trabajo y de las prácticas administrativas que les ayudan o los obstaculizan.

3) Política de puertas abiertas: hablar libremente con el supervisor o con los ejecutivos de mas alto nivel. Se trata de eliminar obstáculos a la comunicación. Es difícil por las barreras sicológicas y sociales entre empleados y superiores. Otros temen perder el aprecio del superior.

4) Participación en grupos sociales: en acontecimientos recreativos e informales se puede dar excelente comunicación ascendente no planeada (como un producto secundario), pues las cosas se dicen por lo general tal como son en esas situaciones.

Otras formas de comunicación

1) Comunicación Horizontal o Cruzada: a través de las cadenas de mando. Los que desempeñan papeles importantes en este tipo de comunicación se denominan ampliadores de frontera.

2) Redes de trabajo: grupo de personas que establecen un contacto permanente para intercambiar información informalmente. Ayudan a ampliar los intereses de los empleados.

3) Correo electrónico y telecomunicación: pese a las ventajas pudiera haber problemas por el tema de no ser tomado en cuenta, el aislamiento, perdida de contacto con sus redes habituales.