

SABER ESCUCHAR Y COMUNICAR

Dra. Eva Gallardo Gallardo

Dpto. Organización de Empresas – ETSEIB (UPC)



OBJETIVOS

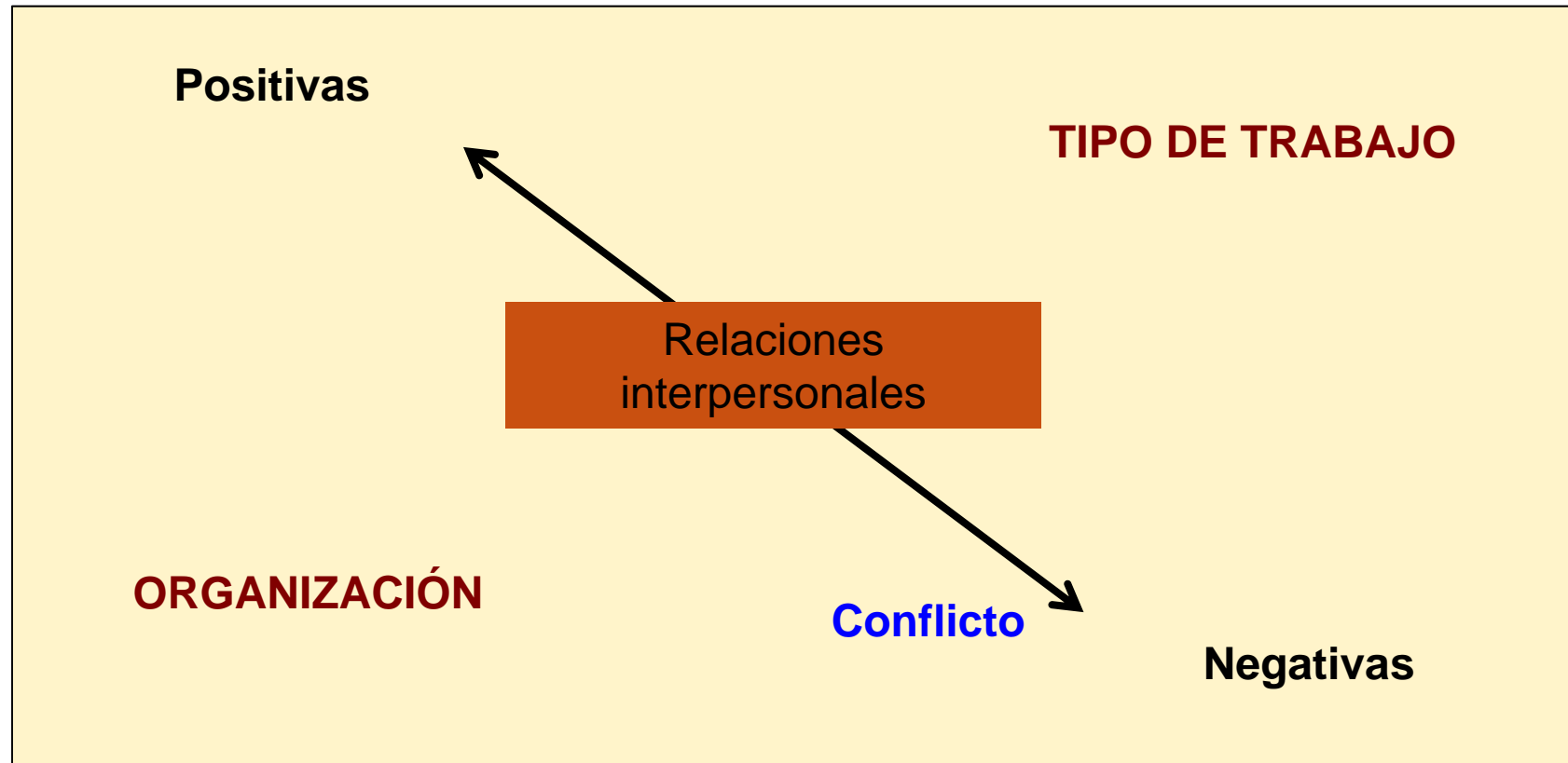
Después de estudiar este tema deberías ser capaz de:

- Describir la naturaleza interpersonal de las organizaciones y comprender la importancia de la comunicación en ellas.
- Explicar el propósito de la comunicación y su proceso básico
- Identificar las formas de comunicación en las organizaciones
- Identificar las barreras de la comunicación y hacer sugerencias para mejorarlas
- Comprender la importancia del canal de comunicación
- Describir las características de la comunicación formal e informal
- Entender los flujos de la comunicación organizacional

Introducción

¿Por qué es importante la comunicación?
¿Y en la empresa?

Introducción (cont.)



Fundamentos de la comunicación

¿Es pertinente preguntar si un directivo participa en el proceso de comunicación?

Fundamentos de la comunicación (cont.)

Usted dijo que lo hiciera en cuanto pudiera. ¿Cómo iba a saber que quería decir ahora mismo?

¿Cómo iba a saber que hablaba en serio cuando dijo que quería renunciar?

“Tenemos un problema de comunicación”



Todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización ya que la comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración.

Fundamentos de la comunicación (cont.)

¿Qué se entiende por comunicación?

La palabra comunicación deriva del latín: communis (común) → quien comunica busca establecer una condición común con quien recibe → transmisión de información de una persona con otra mediante el uso de símbolos verbales y no verbales (Gibson et al., 2011)

Proceso por el cual una persona transmite información a otra (Griffin, 2013)

Fundamentos de la comunicación (cont.)

Los directivos pasan aproximadamente el 85% de su tiempo ocupados en alguna forma de comunicación.

No obstante, los gerentes no sólo deben ser unos buenos comunicadores sino que tienen que ayudar a sus subordinados a ser comunicadores eficaces.

Olvidamos, con frecuencia que comunicarse es un intercambio.

Lee Iacocca, expresidente de Ford

Citado en Acosta (2013, p. 44)

Fundamentos de la comunicación (cont.)

¿Qué se entiende por comunicación efectiva? (Griffin, 2013)

El proceso por el que se envía un mensaje de tal forma que el mensaje recibido es lo más parecido posible al mensaje que se envió.

Significado y consistencia del mensaje

En ocasiones una comunicación pobre puede ser realmente peligrosa y hasta llevar a la pérdida innecesaria y trágica de vidas humanas. Por ejemplo, algunos investigadores de la Universidad de Harvard estudiaron recientemente las causas de los errores, como en el caso de un paciente que recibió una medicina equivocada en dos grandes hospitales del área de Boston. Descubrieron que algunos errores ocurren en los hospitales por problemas en la comunicación: los médicos no tienen la información que necesitan para ordenar correctamente los medicamentos de sus pacientes o las enfermeras no tienen la información que necesitan para administrarlos correctamente. Los investigadores llegaron a la conclusión de que una parte de la responsabilidad de estos errores recae en la administración del hospital, que no ha hecho nada para mejorar la comunicación.

Jones y George (2010, p. 571)

Los problemas de comunicación en la cabina de un avión y entre las tripulaciones de vuelo y los controladores aéreos resultan demasiado comunes por desgracia, y a veces con consecuencias fatales. A fines de la década de 1970, dos jets chocaron en Tenerife (una de las Islas Canarias) por una mala comunicación entre un piloto y la torre de control, lo que provocó la muerte de 600 personas. La torre radió al piloto "Clipper 1736 reporta la pista libre". El piloto interpretó equivocadamente que este mensaje significaba que tenía permiso para despegar. Por desgracia, errores como éste no son cosa del pasado. Un grupo de seguridad en la NASA rastreó más de seis mil incidentes de vuelos peligrosos y encontró que las dificultades en la comunicación causaron aproximadamente 529 de ellos. La NASA tiene sus propias dificultades en la comunicación. En 2004 presentó un reporte que detallaba problemas de comunicación en la Estación Espacial Internacional administrada conjuntamente por personal de la NASA y de la agenda espacial rusa: los problemas incluían registros inadecuados, falta de información y no mantener actualizados los datos.

Jones y George (2010, pp. 571-572)

Fundamentos de la comunicación (cont.)

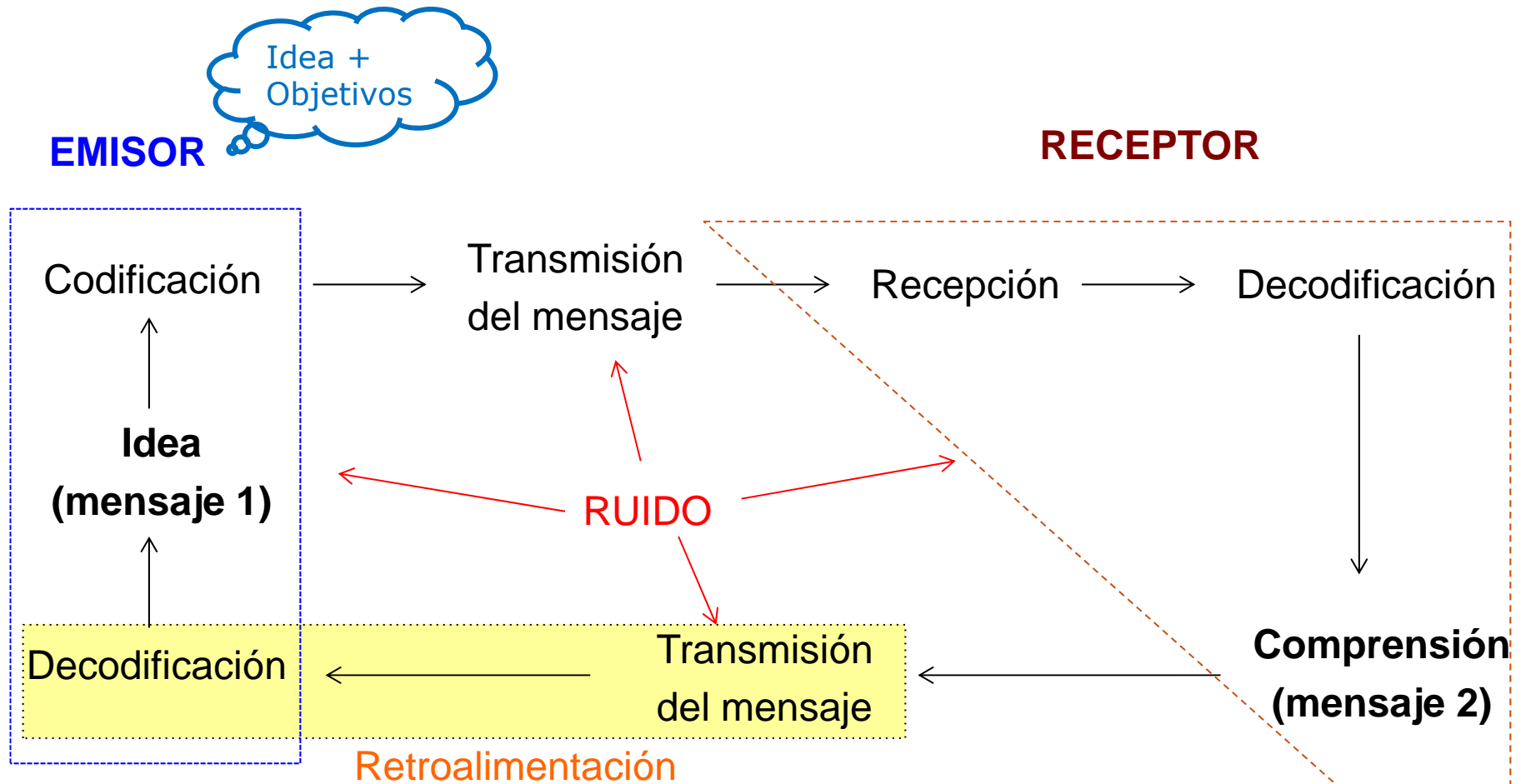
¿Cuál es el objetivo de la comunicación?

Nadie comunica sin un motivo.

Comunicamos para “conseguir algo” = Persuasión.

(De Manuel y Martínez- Vilanova, 2007)

Proceso de comunicación



Proceso de comunicación (cont.)

El proceso de comunicación consta de dos fases:

- 1) Transmisión:** se comparte información entre dos o más individuos o grupos
- 1) Retroalimentación:** se asegura el entendimiento común.

¿Qué objetivos tiene el proceso de comunicación?

Principalmente tres (todos ellos relacionados): que el receptor reciba el mensaje, que lo interprete correctamente y que consiga incitarle a la acción.

Proceso de comunicación (cont.)

¿Qué se entiende por ruido en el proceso de comunicación?

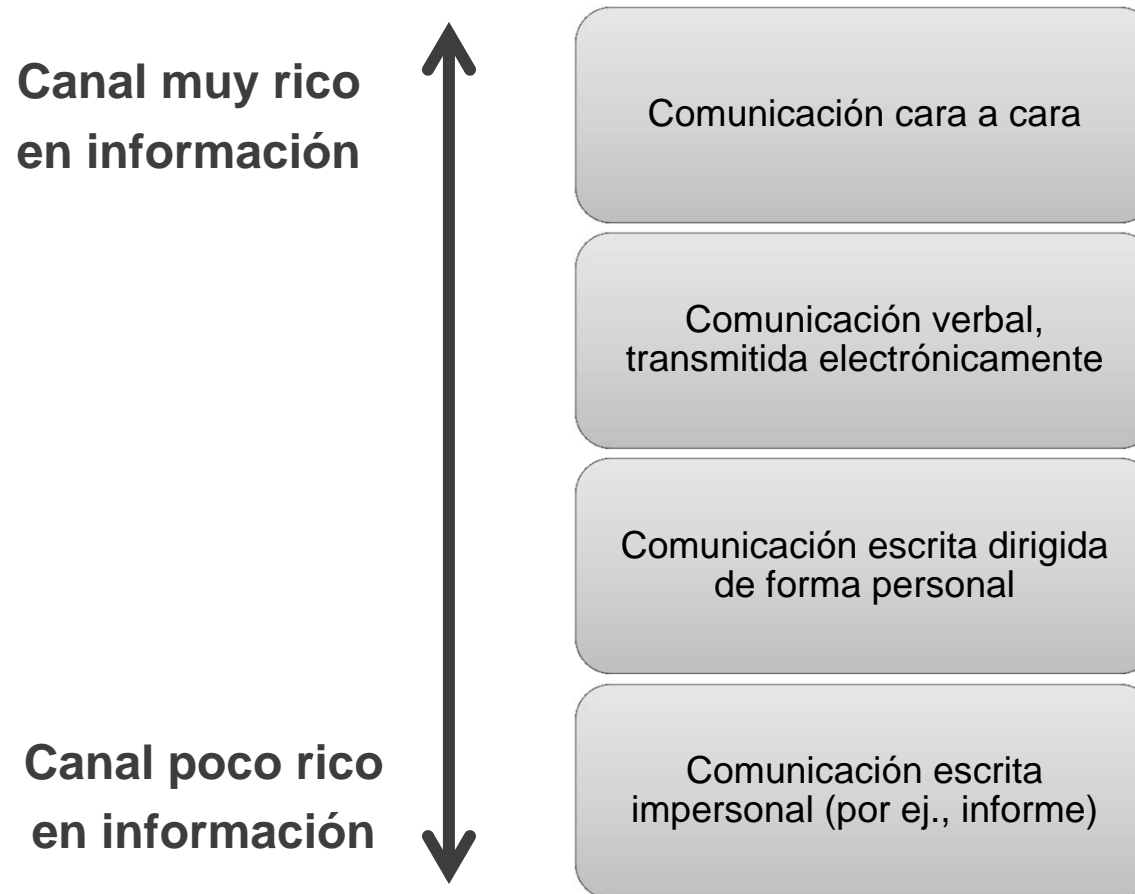
Cualquier cosa que obstaculiza alguna etapa del proceso. Por ejemplo: llamadas entrantes, comunicación telefónica deficiente, estornudos y toses en una reunión, etc.

El canal de comunicación

Un canal es un medio por el cual un mensaje es transmitido. No existe un mejor canal; siempre dependerá del contenido del mensaje.

Para elegir el medio (canal) más apropiado se debe tener en cuenta: el nivel de riqueza de información que se necesita, el tiempo y la necesidad de tener constancia en papel o electrónica (necesidad de documentar el mensaje).

Proceso de comunicación (cont.)



Proceso de comunicación (cont.)

¿Qué opina de la siguiente frase?

“La proliferación de medios electrónicos ha contribuido a que en muchas organizaciones la comunicación sea más pobre.”

Proceso de comunicación (cont.)

¿Qué es la codificación?

La traducción del mensaje en palabras, escritas o habladas (comunicación verbal) y/o en expresiones faciales, lenguaje corporal e incluso estilo de ropa (comunicación no verbal).

La percepción en la comunicación

La percepción es el “proceso por el que la gente elige, organiza e interpreta los estímulos sensoriales para dar significado y orden al mundo que le rodea. (...) es inherentemente subjetiva y se ve influida por la personalidad, los valores, las actitudes y el estado de ánimo de la persona, por su experiencia y conocimientos.” (Jones y George, 2010, p. 571)

Barreras en la comunicación

***Entre un emisor y un receptor se pierde de media el
50% de la información.***

Úrcula y Úrcula (2012, p. 230)

Barreras en la comunicación (cont.)

Puede haber una diferencia más o menos importante entre lo que (Acosta, 2013; p. 52):

- Quiero decir
- Digo
- Cada uno oye
- Cada uno escucha
- Cada uno entiende
- Cada uno acepta
- Cada uno aplica más tarde

Barreras en la comunicación (cont.)

Debidas al entorno (De Manuel y Martínez-Vilanova, 2000):

- Ruidos de ambiente
- Interrupciones varias
- Espacio físico

Barreras en la comunicación (cont.)

Debidas al emisor (De Manuel y Martínez-Vilanova, 2000):

- Falta de un código común con el receptor (semántica)
- Imprecisión del mensaje o ambigüedad
- Falta de habilidad
- Actitudes negativas hacia sí mismo, al receptor, al tema tratado o a la situación/contexto en que se da la propia comunicación.
- Falta de empatía
- Utilización inadecuada de redundancias

Barreras en la comunicación (cont.)

Debidas al receptor (De Manuel y Martínez-Vilanova, 2000):

- Falta de atención al mensaje
- Defensa psicológica
- Prejuicios y filtros
- Falta de *feedback*
- Efecto halo

Barreras en la comunicación (cont.)

¿Cómo usaría de forma eficaz los canales de comunicación electrónicos (e-mail y videoconferencias)?

Comunicación efectiva

En comunicación la base es el sentido común.

Uno de los principios básicos, por no decir el más básico, del proceso de comunicación se resume en un acrónimo inventado por Elmo Lewis (AIDA):

Atención

Interés

Deseo

Acción

Otro básico se resume en el acrónimo **KISS** (Keep it simple & short). En palabras de Einstein: *hazlo tan simple como puedas*.

Comunicación efectiva (cont.)

Es fundamental:

- 1) Saber lo que se quiere decir (¿qué quiero comunicar?), por qué (¿cuál es el motivo?) y a quién.
- 2) Tener claro cómo se va a comunicar (qué canal escoger y cómo estructurar el contenido del mensaje)
- 3) Adaptar el mensaje al receptor/es.
- 4) Seguir un orden lógico en la comunicación → captar atención
- 5) Utilizar la empatía para crear y mantener el interés
- 6) Escuchar y observar → para verificar que el proceso de comunicación se esté llevando a cabo
- 7) Asegurarse de que el mensaje llega completo (no se puede dar nada por sentado) → retroalimentación

Escucha activa

Oír lo que nos dicen \neq Escuchar lo que nos dicen

Escuchar requiere ESFUERZO \rightarrow PRESTAR ATENCIÓN

Escucha activa se puede definir como “el esfuerzo físico y mental de querer escuchar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor e indicándole a través de la retroalimentación lo que creemos que hemos entendido”

(De Manuel y Martínez-Vilanova, 2000, p. 42)

Escucha activa (cont.)

PROCESO PARA REALIZAR UNA ESCUCHA ACTIVA:

1. Concentrarse y estar consciente del otro
2. Preguntarse constantemente: ¿Qué quiere decirme? ¿Capto realmente lo que quiere decirme?
3. Resumir mentalmente los puntos importantes
4. Buscar confirmación de que hemos entendido mensaje (por ej. "Creo que quieres decirme...".. "resumiendo, hasta ahora me has indicado...")

Escucha activa (cont.)

Te animo a volver a intentarlo, a que me expliques lo que querías decirme esta mañana. Me miras con recelo durante un brevísimo instante, pero al constatar mi expresión expectante empiezas a hablar con cautela, muy poco a poco. Yo te escucho e, inmerso en el rol de fotógrafo, centro toda mi atención en ti, consiguiendo el primer hecho relevante: se silencias mis voces interiores, callan mis pensamientos, enmudece el "ruido" interno que tantas veces me ha impedido escucharte. Esto me permite empezar a captar de verdad lo que me estás diciendo.

Fuente: Ramon-Cortés (2011, pp. 22-23)

Escucha activa (cont.)

REGLAS BÁSICAS PARA MEJORAR LA ESCUCHA ACTIVA:

1. Tomarse el tiempo necesario para escuchar
2. Crear y establecer una atmósfera agradable (encontrar un buen escenario)
3. Aceptar a la otra persona tal como es
4. Concentrarse y evitar la distracción
5. Prepararse acerca del tema a escuchar
6. Escuchar y resumir
7. Comprender la estructura del argumento
8. No adelantar conclusiones
9. Escuchar con empatía
10. Preguntar y tomar notas

Fuente: De Manuel y Martínez-Vilanova (2000) y Ramon-Cortés (2011)

Formas de comunicación

a) COMUNICACIÓN ESCRITA:

“Un administrador francés afirmó que si algo no se escribe, no es verdadero”
(Koontz y Wehrich, 2013, p. 344)

VENTAJAS:

- Favorece la uniformidad de las políticas y los procedimientos.
- Provee de un registro permanente del intercambio de información.
- El emisor puede tomar su tiempo para escribir su mensaje antes de ser transmitido. Y el receptor, puede tomar su tiempo para leerlo y responder (si fuera necesario).
- La comunicación escrita dirigida a una persona (mediante un e-mail personalizado, carta, etc.) tiende a exigir atención y, por tanto, facilita que el receptor preste una atención completa.

¿Para qué se suele utilizar este tipo de comunicación?

Formas de comunicación

FRENOS A ESCRIBIR (De Manuel y Martínez-Vilanova, 2007; p. 126):

1. “Me es más cómodo y la gente me entiende mejor si me expreso verbalmente”
2. “Todos tenemos poco tiempo y nos quejamos de ello, si escribo, el destinatario no tendrá apenas tiempo de leer mi informe y prestarle la atención debida.”
3. “Hablar es más fácil, más rápido, más claro y puedo controlar mejor los resultados.”
4. “Me es difícil escribir correctamente ya que no domino las reglas de la lengua y la ortografía.”

¿Te identificas con alguno? ¿Cómo solucionarlo?

Formas de comunicación (cont.)

Cosas básicas a tener presente cuando debas escribir una carta, un e-mail u otro tipo de comunicado (Bilbao, 2004):

- *Antes de escribir siéntate y piensa qué vas a contar*
- *Piensa a quién tienes que decírselo y cómo vas a hacerlo*
- *Huye de frases vacías y tópicos*
- *El primer párrafo ha de ser corto. Mejor una sola frase.*
- *Haz tu argumentación de forma ordenada*
- *Escribe de forma fluida, natural (que no vulgar)*
- *Utiliza un lenguaje acorde con el público al que te diriges. Que te entiendan pero sin minusvalorarles.*
- *Hay palabras que asustan (por ejemplo, problema) y otras que tranquilizan (por ejemplo, desafío). Utiliza las segundas*
- *Utiliza frases cortas, párrafos no muy largos*

Formas de comunicación (cont.)

- *No utilices más anglicismos de los necesarios*
- *Los signos de puntuación son otra herramienta, utilízalos bien.*
- *Ojo a la ortografía. Utiliza todo tipo de diccionarios (sinónimos, RAE, etc.)*
- *Para el receptor es muy importante quién firma la carta/e-mail*
- *Identifícate con tu nombre, cargo y rúbrica legible*
- *La PD se lee antes que el cuerpo de la carta*
- *Cuidado con los diferentes significados de una misma palabra en diferentes países.*
- *Una vez hecho el escrito, déjalo reposar y después revisa contenido y continente.*

Formas de comunicación (cont.)

"...nuestros comunicados escritos van a transmitir una imagen de nosotros y un estilo propio. (...) Esa es la razón por la cual debemos cuidar adecuadamente el soporte de la escritura, la calidad de la impresión, el formato del informe y la selección de las palabras para que den claridad al mensaje, produciendo de esta forma el impacto pretendido."

De Manuel y Martínez-Vilanova (2007, p. 132)

Formas de comunicación (cont.)

b) COMUNICACIÓN VERBAL:

Se da en conversaciones cara a cara, discusiones de grupo, llamadas por teléfono, video conferencias, etc. Puede ser formal o informal, planeada o accidental.

VENTAJAS:

- Permite un intercambio rápido y rico de información con *feedback* instantáneo.
- Permite enriquecer el intercambio con comunicación no verbal (expresiones faciales y gestos, entonación, silencios, etc.).
- Es fácil y más eficiente para transmitir información delicada.

DESVENTAJAS:

- No siempre ahorra tiempo (largas reuniones)
- Puede no ser exacta (si el emisor elige las palabras inapropiadas y/u omite información importante, o bien, el receptor se olvida de parte del mensaje)

Formas de comunicación (cont.)

COMUNICACIÓN NO VERBAL



¿Cómo transmitimos?

Expresiones faciales

Miradas

Arreglo personal

Gestos y posturas

Paralenguaje

Comunicación organizacional

Suele referirse a aspectos de las tareas o de la organización. Sigue la cadena de mando



Comunicación **FORMAL** vs. **INFORMAL**



No está definida por la estructura orgánica.
Ojo! Rumores en canales informales

Flujo de la Comunicación Organizacional



Recursos Humanos

Flujo de la Comunicación Organizacional (cont.)

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Se produce cuando se transmite información desde las posiciones jerárquicas superiores hacia las inferiores.

Objetivo:

Transmitir instrucciones, informar sobre el funcionamiento de la organización, sobre las actividades a realizar y los objetivos a conseguir, coordinar.

¿Cómo se realiza?

Reuniones cortas de trabajo, formación y reciclaje, entrevistas personales, manuales de procedimiento, cartas personales, informes anuales, boletines internos, tabloneros de información.



Flujo de la Comunicación Organizacional (cont.)

COMUNICACIÓN DESCENDENTE (cont.)

Barreras:

- Estilos directivos autoritarios
- Miedo a perder el poder
- Dimensión de la empresa



Flujo de la Comunicación Organizacional (cont.)

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Se produce cuando se transmite información desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores.

Objetivo:

Muy valiosa para directivos ya que permite saber qué funciona y qué no; cómo van las cosas. Permite mantener contacto con colaboradores, conocer sus opiniones y las necesidades del equipo. También, lo que ocurre en el entorno de la empresa.

¿Cómo se realiza?

Reuniones periódicas, entrevistas personales, círculos de calidad, encuestas, partes/formularios u otros impresos.

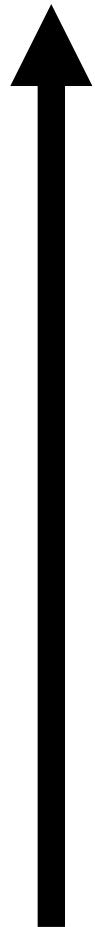


Flujo de la Comunicación Organizacional (cont.)

COMUNICACIÓN ASCENDENTE (cont.)

Barreras:

- Directivos con poco hábito o tiempo para escuchar a sus subordinados
- Cortes en la comunicación ascendente (en algún nivel) por miedo a transmitir información
- Cuando los propios empleados deciden no comunicar algo porque piensen que no es importante, deciden que no es el momento, consideran que ya se debe saber o que les perjudique.
- No tener claro el canal oficial de comunicación



Flujo de la Comunicación Organizacional (cont.)

COMUNICACIÓN HORIZONTAL (LATERAL)

Se lleva a cabo entre empleados del mismo nivel.

Objetivo:

Facilitan la coordinación y ahorran tiempo.

¿Cómo se realiza?

Reuniones de trabajo entre departamentos, informes, comunicados varios .

Barreras

Distinto lenguaje técnico entre las diferentes personas, lucha de poder entre departamentos



Flujo de la Comunicación Organizacional (cont.)

COMUNICACIÓN DIAGONAL

Se lleva a cabo entre empleados de diferentes áreas y niveles.

Objetivo:

Facilitan la coordinación y mejorar en eficiencia

¿Cómo se realiza?

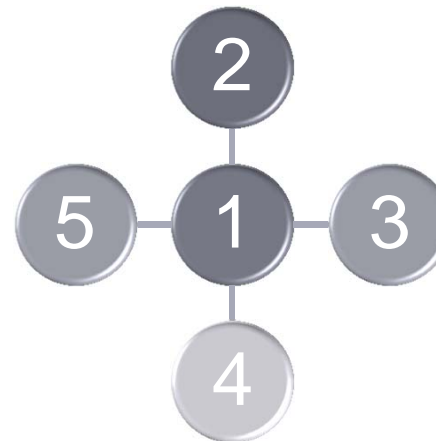
Principalmente por correo electrónico.

Redes de Comunicación

En los grupos y equipos de trabajo se pueden desarrollar cuatro clase de redes de comunicación:

1. **RED de RUEDA:** aquella en la que la información fluye hacia fuera desde un miembro central del grupo y hacia dentro en dirección al mismo miembro. Los otros miembros no necesitan comunicarse entre sí para tener un alto desempeño.

¿Dónde se darán?



Redes de Comunicación (cont.)

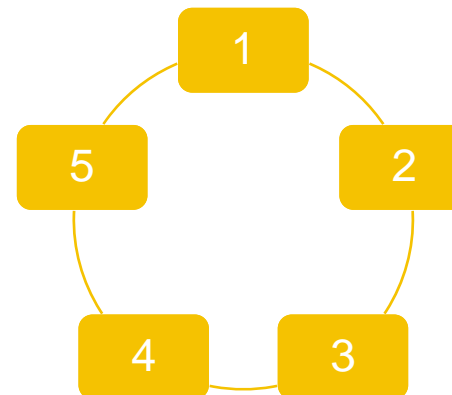
2. **RED de CADENA:** En ella los miembros se comunican entre sí en una secuencia predeterminada.

¿Dónde se darán?



3. **RED CIRCULAR:** Los miembros se comunican con quienes son similares a ellos en experiencias, creencias, áreas de pericia, antecedentes, ubicación de oficinas o incluso por el sitio en que se sientan cuando se reúne el grupo.

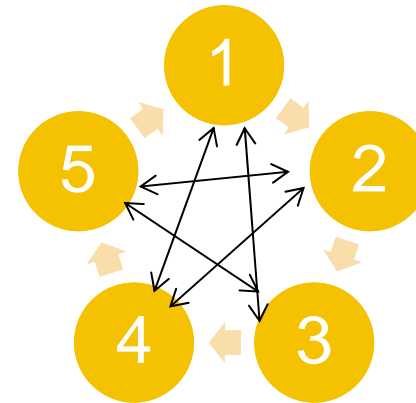
¿Dónde se darán?



Redes de Comunicación (cont.)

4. RED MULTICANAL: Se caracteriza por altos niveles de comunicación: cada miembro del equipo se comunica con cada uno de los miembros restantes. Es indispensable que la información fluya en todos los sentidos.

¿Dónde se darán?



BIBLIOGRAFÍA

- Dalton, M., Hoyle, D. G., y Watts, M. W. (2007). *Relaciones humanas*, 3ª ed., México: Thomson.
- De Manuel, F. y Martínez-Vilanova, R. (2000). *Comunicación y negociación comercial*, 3ª ed., Madrid: ESIC.
- De Manuel, F. y Martínez-Vilanova, R. (2007). *Habilidades de comunicación para directivos*, 3ª ed., Madrid: ESIC.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. 2ª ed., México: Thomson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*, 13ª ed., México: McGraw-Hill
- Giffirin, R. W. (2013). *Management: Principles and practices*. 11ª ed. Canada: South-Wester, Cengage Learning.
- Jones, G.R. y George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*, 6ª ed., México: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional*, México: Prentice-Hall. Cap. 10.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed.; México: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. y Judge, T. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*, 10ª ed., Madrid: Pearson Education.
- Úrcula, J. L. Y Úrcula, N. (2012). *Dirección y sensibilidad*, 2ª ed., Madrid: ESIC.

Lecturas recomendadas

- Arroyo, L. y Yus, M. (2008). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*, 3ª ed. Madrid: ESIC.
- Bilbao, O. (2004). *Estimado lector*, Madrid: ESIC.
- Ramon-Cortés, F. (2007). *Virus: Un relato sobre el peligro de los rumores en las organizaciones*. Barcelona: RBA-Nueva Empresa.
- Ramon-Cortés, F. (2011). *Escuchar con los ojos*. Barcelona: RBA.
- Segura, M. (2007). *¡A escena! Lo que el teatro aporta a la comunicación empresarial*. Barcelona: Empresa Activa.