

# **Comunicaciones Efectivas**



**DIVISION CAPACITACION  
PRODEM S.A.  
2005**

<b>INTRODUCCIÓN A COMUNICACIONES EFECTIVAS. ....</b>	<b>3</b>
<b>LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>EL PROCESO DE COMUNICACIÓN. ....</b>	<b>6</b>
Un modelo de comunicación.....	6
Fuentes de distorsión.....	8
Temor a la comunicación.....	8
<b>BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN. ....</b>	<b>9</b>
Barreas psicológicas a la comunicación.....	9
Selección del canal de comunicación.....	10
Impacto del estilo personal en la comunicación. ....	11
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>15</b>
Qué es una Organización. ....	15
Importancia de la Comunicación Organizacional. ....	15
La dirección de la comunicación.....	16
Las redes formales en relación con las informales.....	19
<b>LA COMPETENCIA COMUNICATIVA EN LA SUPERVISION .....</b>	<b>22</b>
El modelo de comunicación efectiva .....	22
Las habilidades para escuchar de manera activa.....	25
Las habilidades para proporcionar retroalimentación.....	27
Comunicación no verbal: la psicología del gesto.....	29
<b>COMPROMISOS Y QUIEBRES EN LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>30</b>
Actos lingüísticos Asertivos o afirmativos. ....	30
Actos lingüísticos Directivos. ....	31
Actos lingüísticos que fijan Compromiso. ....	31
Actos lingüísticos Declarativos.....	31
Actos lingüísticos expresivos.....	32
<b>RESOLUCION DE CONFLICTOS.....</b>	<b>33</b>
Visión tradicional del conflicto.....	33
Visión contemporánea del conflicto.....	33
Consecuencias potenciales del conflicto.....	33
Tipos de conflictos .....	35
¿Cómo manejar los conflictos ? .....	36
¿QUÉ ESTILO UTILIZAR ?.....	37
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>38</b>

## **INTRODUCCIÓN A COMUNICACIONES EFECTIVAS.**

Con lamentable frecuencia leemos o vemos en TV diversas tragedias en que fallas de comunicación ( ver la tragedia del Vitelo 520 de Avianca ) demuestran que ésta tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo. De hecho, las investigaciones indican que la fuente de conflictos interpersonales que se menciona con mayor frecuencia es la comunicación inexacta. Si consideramos que las personas, del tiempo que pasan despiertas, dedican casi un setenta por ciento a comunicarse escribir, leer, hablar, escuchar, es lógico pensar que la ausencia de una comunicación efectiva es una de las fuerzas que más inhibe el buen rendimiento de un grupo.

No puede existir un grupo que no tenga comunicación, es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen. Sólo es posible expresar información e ideas cuando una persona le transmite su significado a otra. Sin embargo, la comunicación es algo más que darles sentido; también debe comprenderse. En un grupo donde un miembro sólo habla alemán y los demás no, éstos no entenderán a la persona que habla alemán. Por tanto, la comunicación, debe incluir tanto *transmisión como comprensión del significado*.

Aunque una idea sea estupenda, resultará inútil mientras no se transmita y los demás la comprendan. Si existiera la comunicación perfecta, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de tal manera que la imagen mental que percibiera el receptor fuera justo igual a la del emisor. Aunque se trata de una teoría elemental, en la práctica, la comunicación perfecta no se logra nunca por causas que se explicarán más adelante.

Antes de generalizar sobre la comunicación y los problemas de la comunicación efectiva, vamos a revisar , brevemente, las funciones que desempeña la comunicación y describir su proceso.

### CASO DE AVIANCA



¿Pueden unas cuantas palabras significar, literalmente, la diferencia entre la vida y la muerte? Así fue el 25 de enero de 1990. Ese día, los problemas de comunicación entre los pilotos del Vuelo 520 de Avianca y los controladores del tránsito aéreo del aeropuerto Kennedy de Nueva York dieron por resultado un accidente en el que murieron setenta y tres personas.

A las 7:40 p.m., el 25 de enero, el Vuelo 520 volaba a treinta y siete mil pies de altura, al sur de la costa de Nueva Jersey. El avión tenía combustible para volar otras dos horas,

cantidad suficiente para menos de media hora que le faltaba a la nave para aterrizar. Entonces, vino una serie de demoras. Primero, a las 8 p.m., los controladores del Kennedy informaron al Vuelo 520 que debía volar en círculos, en un patrón constante, porque había mucho tránsito. A las 8:45, el copiloto de Avianca avisó al Kennedy que se "estaban quedando sin combustible". El controlador del Kennedy recibió el mensaje, pero el avión no obtuvo permiso para aterrizar sino hasta las 9:24. En ese lapso, la tripulación de Avianca no envió información alguna al Kennedy de que la emergencia era inminente; aunque la tripulación de cabina **habló entre sí y con preocupación de que la cantidad de combustible se estaba agotando**.

El primer intento de aterrizaje del Vuelo 520 a las 9:24 fue fallido. El avión había entrado muy bajo y la mala visibilidad entorpecía un aterrizaje seguro. Cuando los controladores del Kennedy dieron al piloto del Vuelo 520 Instrucciones para un segundo intento, la tripulación les volvió a informar que les quedaba poco combustible. Sin embargo, el piloto le dijo a los controladores que la nueva ruta que se le asignaba al vuelo estaba bien. A las 9:32, dos de los motores del Vuelo 520 perdieron fuerza. Un minuto después, los otros dos se apagaron. El avión, sin combustible, se estrelló en Long Island a las 9:34 p.m.

Cuando los investigadores revisaron las cintas de la cabina y hablaron con los controladores involucrados, vieron que la falta de comunicación había ocasionado esta tragedia. **Esa misma noche, el análisis minucioso de los hechos ayudó a explicar por qué un mensaje simple no se transmitió con claridad ni se recibió debidamente.**

En primer lugar, los pilotos insistían que **"se estaban quedando sin combustible"**. Los controladores del tránsito informaron a los investigadores que era bastante común que los pilotos usaran esta frase. Cuando hay demoras, los controladores suponen que todos tienen problemas de combustible. Sin embargo, si los pilotos hubieran dicho **"emergencia de combustible"**, los controladores habrían tenido la obligación de dar instrucciones a ese jet antes que a todos los demás y de hacerlo aterrizar lo antes posible. Como dijera un controlador, "si un piloto habla de emergencia, tiramos todas las reglas por la ventana y hacemos que el Individuo llegue al aeropuerto lo antes posible". Por desgracia, los pilotos del Vuelo 520 nunca usaron la palabra "emergencia", así que el personal del Kennedy jamás comprendió la verdadera urgencia del problema que tenía el piloto.

En segundo lugar, el **tono de voz** de los pilotos del Vuelo 520 no transmitió a los controladores del tránsito aéreo la gravedad ni la urgencia del problema de combustible. En estas situaciones, muchos de estos controladores saben captar los tonos sutiles de la voz del piloto. Aunque los miembros de la tripulación del Vuelo 520 manifestaran entre ellos bastante preocupación por el problema del combustible, cuando se comunicaron con el Kennedy su tono de voz fue calmado y profesional.

Por último, la **cultura y las tradiciones** de los pilotos y de las autoridades del aeropuerto quizás hayan llevado al piloto del Vuelo 520 a optar por no hablar de una emergencia. En una situación como ésta, la experiencia y el orgullo de un piloto pueden estar en juego. El declarar una emergencia, formalmente, exige al piloto realizar Infinidad de trámites. Es más, si se considera que ha habido negligencia por parte del piloto al calcular la cantidad de combustible necesaria para un vuelo, la Oficina Federal de Aviación puede suspender su licencia. Estos reforzadores negativos hacen que, antes de declarar una emergencia, los pilotos lo piensen mucho.

## LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales:

**Controlar la conducta.** La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se responsabilicen de las funciones asignadas a sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

Sin embargo, la comunicación informal también controla la conducta. Cuando los grupos de trabajo molestan o presionan a un miembro que produce demasiado (y hace que el resto del grupo quede mal) se están comunicando con ese miembro de manera informal y controlando su conducta.



### Motivar a los individuos y equipos de trabajo.

**La comunicación alienta la motivación** porque le aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. En efecto, la definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.



### Expresar emociones.

En el caso de muchos empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, **la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional** de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.



### Informar.

La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando **facilita decisiones**. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.



**RESUMIENDO:** No se debe pensar que alguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones. Podemos considerar que casi cualquier intercambio de comunicación en una organización o grupo cumple con una o varias de estas cuatro funciones.

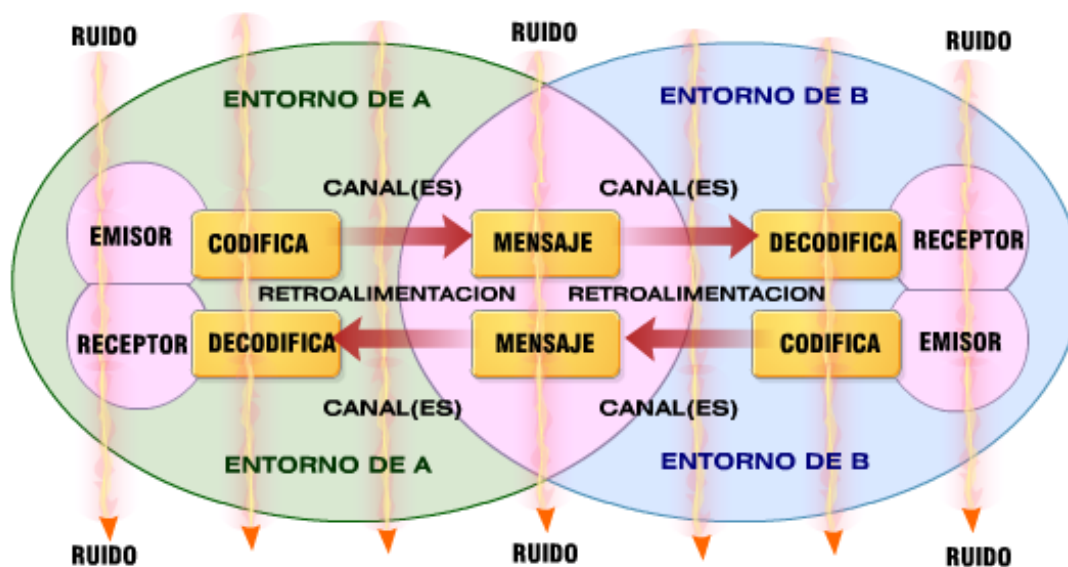
## EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

Se puede decir que la comunicación es un proceso o flujo. Los problemas de comunicación se presentan cuando el flujo se desvía o bloquea. En esta sección, se describirá el proceso en términos de un modelo de comunicación, se analizarán las distorsiones que pueden alterar el proceso y se presentará el concepto del temor a la comunicación como otra posible fuente de alteración.

### Un modelo de comunicación.

Para que pueda existir comunicación debe haber un propósito, expresado en forma del mensaje que se transmitirá. Éste pasa de la fuente (el emisor) al receptor. El mensaje está codificado (convertido a símbolo) y pasa por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es que una persona transmite el significado a otra.

### Modelo del proceso de comunicación



La figura describe el proceso, de comunicación. Este modelo consta de siete partes:

- (1) La fuente de comunicación,
- (2) el código,
- (3) el mensaje
- (4) el canal
- (5) la decodificación
- (6) el receptor y
- (7) la retroalimentación proporcionada.

(1) La **fuer**te inicia el mensaje cuando (2) **codifica** un pensamiento. Se considera que un mensaje codificado está sujeto a cuatro condicionantes para ser efectivo:

- **habilidades,**
- **actitudes,**
- **conocimiento**
- **y contexto socio-cultural.**

El hecho de que pueda comunicarme con usted **depende de mi habilidad para escribir**; si los autores de libros de texto carecen de la habilidad básica para escribir, los estudiantes no recibirán sus mensajes en la forma deseada. El éxito de la comunicación total incluye la habilidad para hablar, leer, escuchar y razonar.

Además, como sabemos, **nuestras actitudes influyen en la conducta**. Tenemos ideas preconcebidas sobre muchos temas y nuestras actitudes afectan la comunicación.

Es más, nuestro **grado de conocimiento** de un tema dado restringe la actividad de comunicación. Es imposible comunicar algo que desconocemos y, si nuestros conocimientos son muchos, es posible que el receptor no comprenda nuestro mensaje. Es evidente que la cantidad de conocimiento, del tema que tiene la fuente afectará el mensaje que pretende transmitir.

Por último, así como las actitudes influyen en la conducta, la posición que ocupamos en el **contexto socio-cultural** donde vivimos también lo hace. Las creencias y los valores que forman parte de la cultura influyen en usted como fuente de comunicación

(3) El **mensaje** es el producto físico codificado por la fuente. Cuando hablamos, nuestra conversación es el mensaje, cuando escribimos, la letra es el mensaje. Cuando pintamos, las imágenes son el mensaje. Cuando hacemos gestos, los movimientos de los brazos y la expresión del rostro son el mensaje. Nuestro mensaje se ve afectado por el código o el grupo de símbolos que usamos para transmitirlo, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos para seleccionar y ordenar códigos y contenido.

(4) El **canal** es el medio por el cual viaja el mensaje. Lo selecciona la fuente, la cual determinará qué canal es formal y cual informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes relacionados para las actividades laborales de los miembros. Por regla general. Éstos siguen la red de autoridad de la organización. Hay otras formas de mensaje, como los personales o sociales, que recorren los canales informales de la organización.

(6) El **receptor** es el objeto del mensaje. Sin embargo, antes de que éste pueda recibir el mensaje, debe traducir los símbolos que contiene de manera tal que el receptor lo pueda comprender. Esto es la (5) **decodificación del mensaje**. Del mismo modo que el codificador, el receptor también está limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema socio-cultural. Así como la fuente debe ser hábil para escribir o hablar, el receptor debe ser hábil para leer o escuchar, y los dos deben tener capacidad para razonar.

El conocimiento, las actitudes y los antecedentes culturales influyen en la capacidad para recibir y también en la capacidad para enviar.

La (7) **retroalimentación** es el último eslabón de cierre del proceso de comunicación. 'El cierre de la retroalimentación se presenta cuando la fuente de la comunicación decodifica el mensaje que ha codificado y el mensaje vuelve a entrar al sistema'. El cierre de la retroalimentación es un control para saber si hemos logrado transmitir nuestros mensajes de acuerdo con el propósito original; determina si ha habido comprensión.

### Fuentes de distorsión

Por desgracia, la mayor parte de los siete componentes del modelo del proceso pueden provocar distorsiones y, por consiguiente, entorpecer la comunicación perfecta. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje que decodifica el receptor rara vez es el mensaje exacto que pretendió el emisor.

Cuando se decodifica sin la debida atención, se distorsiona el mensaje codificado del emisor. El mensaje mismo también puede provocar distorsiones. La elección de símbolos indebidos y la confusión del contenido del mensaje con frecuencia provocan problemas. Cuando se elige un canal indebido o éste contiene mucho ruido, es evidente que éste puede distorsionar la comunicación. El receptor es la última fuente de posible distorsión. Sus prejuicios, conocimientos, capacidad para percibir, lapso de atención y cuidado para decodificar son factores que pueden hacer que el mensaje se interprete de manera diferente a la pretendida por el emisor.

### Temor a la comunicación

Otro gran obstáculo para la comunicación efectiva es la angustia o el temor a comunicarse que padecen ciertas personas (entre un cinco y veinte por ciento de la población) y que resulta muy debilitante. Aunque muchas personas temen hablar delante de un grupo, el temor a comunicarse representa un problema más grave porque afecta a toda una categoría de técnicas de la comunicación.

Algunos estudios establecen que las personas que temen comunicarse de manera oral evitan situaciones que requieren que se comuniquen oralmente. Podemos esperar que se presente cierta autoselección laboral, de tal manera que estas personas no acepten empleos como el de profesor, donde la comunicación oral es un requisito determinante.

Pero casi todos los empleos requieren cierta comunicación oral. Sin embargo, la evidencia de que las personas que tienen gran temor a comunicarse oralmente distorsionan la comunicación que exige su empleo, con objeto de reducir al mínimo la necesidad de comunicarse, es mucho más preocupante. Por tanto, debemos estar conscientes de que las organizaciones tienen cierta cantidad de personas que limitan mucho su comunicación oral y que explican racionalmente el hecho, diciéndose que no necesitan comunicarse más para realizar un trabajo eficaz.

## **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.**

### **Barreas psicológicas a la comunicación.**

**LOS FILTROS:** Los filtros permiten al emisor manipular la información para que el receptor la reciba más favorablemente. Por ejemplo, cuando un Supervisor le dice a su jefe lo que cree que éste quiere oír, está filtrando la información. ¿Es esto frecuente en las organizaciones? ¡Claro que sí! Conforme la información va llegando a los altos mandos, tiene que ser condensada y sintetizada por los subordinados, de tal manera que la cima no se sature de información. Los intereses personales y la percepción de lo que es importante para quienes realizan las síntesis producirán un proceso de filtración. Como dijera un ex-vicepresidente de General Motors, el filtrado de las comunicaciones a través de los niveles de GM impedía que la alta dirección recibiera información objetiva, porque “los especialistas de niveles más bajos... presentaban la información de tal manera que obtenían la respuesta que querían. Lo sé, antes yo estaba, allá abajo y hacía lo mismo”.

Lo que determina la filtración es el número de niveles de la estructura de una organización. Cuantos más niveles verticales tenga la jerarquía de la organización, tantas más oportunidades para filtrar.

**LA PERCEPCIÓN SELECTIVA** Como sabemos, existe la percepción selectiva. En la comunicación se vuelve a presentar porque los receptores del proceso de comunicación escuchan y ven, de manera selectiva, de acuerdo con sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y demás características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones cuando las decodifican. El entrevistador para un empleo que espera que una solicitante sitúe a su familia antes que su carrera, probablemente verá eso mismo en la solicitante, ya sea que ellas opinen eso o no. No vemos la realidad sino que interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

**LAS EMOCIONES** La forma en que se sienta el receptor en el momento de recibir el mensaje de la comunicación influirá en la forma de su interpretación. Es probable que si usted está enojado o alterado reciba un mensaje y lo interprete de otra manera que si su disposición es neutral. Es muy probable que las emociones extremas (como el júbilo o la depresión) entorpezcan la comunicación efectiva. En estos casos, es raro que hagamos caso de nuestros procesos racionales y al pensamiento objetivo, pues los sustituimos con juicios emocionales.

**LENGUAJE** Las palabras tienen diferentes significados para distintas personas. “El significado de las palabras no está en las palabras, sino en nosotros mismos”. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que adjudica a las palabras.

El lenguaje del presidente de una Compañía es muy diferente del usado por su empleado típico, con estudios medios. De hecho, es probable que este último tenga problemas para comprender gran parte del vocabulario del presidente (pero como están las cosas, ¡también muchas personas con grados universitarios).

En una organización, los empleados suelen tener diferentes antecedentes y, por consiguiente, tienen distintos patrones léxicos. Además, el hecho de agrupar a los empleados en departamentos produce especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico.

En las grandes organizaciones, los miembros también suelen estar muy dispersos geográficamente (incluso trabajan en diferentes países) y las personas de cada localidad emplearán términos y frases singulares de su zona. La **tabla de la siguiente página** presenta un panorama humorístico de cómo la jerga puede entorpecer, y también mejorar, la comunicación general.

La existencia de niveles verticales también puede ocasionar problemas de lenguaje. Por ejemplo, se han encontrado diferencias de significado con relación a palabras como *incentivos* y *cuotas* dependiendo de los niveles de la administración. La alta dirección con frecuencia dice que se necesitan incentivos y cuotas, sin embargo, estos términos implican manipulación y crean resentimiento en muchos mandos operativos.

El punto es que, aunque usted y yo hablemos un idioma común (el español) usamos el idioma de forma que dista mucho de ser uniforme. Si cada uno de nosotros supiera cómo modificamos el lenguaje, los problemas de la comunicación serían mínimos. El problema está en que los miembros de una organización suelen desconocer cómo han modificado el idioma las demás personas con quienes interactúan. Los emisores tienden a suponer que las palabras y los términos, que usan significan lo mismo para ellos que para el receptor. Esto, claro está, suele estar equivocado, creando así problemas de comunicación.

### **TABLA: La jerga política o los términos correctos para no ofender a nadie\***

La jerga facilita la comunicación entre las personas que forman parte del grupo. Es irónico que los siguientes términos *políticos* o *correctos* podrían entorpecer la comunicación general porque su significado no se comprende con tanta claridad como los términos que están reemplazando.

1. Físicamente discapacitado (reemplaza a físicamente incapacitado o minusválido)
2. Trabajadores indocumentados (reemplaza a extranjeros ilegales)
3. Tercera edad (reemplaza a viejo)
4. Verticalmente discapacitado (reemplaza a enanos)
5. Indígenas (reemplaza a nativos o indios americanos)
6. Personas de gran talla (reemplaza a personas muy gordas u obesas)
7. Visualmente discapacitado (reemplaza a ciego)

\*Pidiendo perdón a quienes podrían estar deshabilitados para el sentido del humor.

## **Selección del canal de comunicación.**

¿Por qué eligen las personas un canal de comunicación en lugar de otro? Por ejemplo, una llamada telefónica en lugar de una charla frente a frente. Una de las respuestas podría ser ¡por angustia! Como recordará, algunas personas tienen temor a ciertos tipos de comunicación. ¿Qué decir de entre ochenta y noventa y cinco por ciento de la población que no tiene este problema? ¿Existe alguna información general que se pueda ofrecer en cuanto a la selección de un canal de comunicación? La respuesta es definitivamente afirmativa. Se ha elaborado un modelo de la riqueza de los medios para explicar los canales que seleccionan los administradores.

Investigaciones recientes encontraron que los canales difieren en su capacidad para transmitir información. Algunos son ricos porque tienen capacidad para:

- (1) Manejar muchas pistas de manera simultánea,
- (2) Facilitar que se proporcione retroalimentación de manera rápida y
- (3) Ser muy personales.

Otros son débiles porque no tienen grandes calificaciones en estos sentidos.

Está demostrado que las conversaciones cara a cara son las que tienen calificaciones más altas en términos de riqueza del canal, porque transmiten una cantidad máxima de información durante un episodio comunicativo. Es decir, ofrecen muchas pistas de información (palabras, postura, expresiones del rostro, gestos, entonaciones), proporcionan retroalimentación inmediata (verbal y no verbal) y el toque personal de "estar presente". Los medios escritos impersonales, como los boletines y los informes generales obtienen las calificaciones más bajas en cuanto a riqueza.

El hecho de que se elija un canal en lugar de otro depende de que el mensaje sea rutinario o no. El primer tipo de mensajes suele ser directo y poco ambiguo. Es probable que los segundos sean complicados y tengan potencial para malas interpretaciones. Los administradores pueden comunicar mensajes rutinarios, con eficacia, por medio de canales que no tienen tanta riqueza.

Sin embargo, pueden comunicar los mensajes no rutinarios con eficacia sólo cuando seleccionan canales ricos.

El modelo de la riqueza de los medios es consistente con las tendencias y las prácticas de las organizaciones de los pasados diez años. No es simple coincidencia que cada vez sea mayor la cantidad de altos ejecutivos que recurren a las reuniones para facilitar la comunicación y que abandonan con regularidad el santuario aislado de sus despachos ejecutivos para administrar caminando por ahí. Estos ejecutivos están dependiendo de canales de comunicación más ricos para comunicar los mensajes más ambiguos que tienen que transmitir. Los pasados diez años se han caracterizado por organizaciones que cierran instalaciones, imponen despidos masivos, reestructuran, fusionan, consolidan e introducen productos y servicios nuevos a un ritmo acelerado (todos ellos mensajes no rutinarios, con gran ambigüedad y que requieren el uso de canales que puedan transmitir una cantidad enorme de información). Por consiguiente, no es raro ver que los administradores más efectivos usen cada vez más los canales ricos.

### Impacto del estilo personal en la comunicación.

Pare efectos de identificar la influencia que nuestras características personales tienen en la eficacia de la comunicación, especialmente en aquella que se emplea en las relaciones interpersonales, la teoría del Análisis Transaccional resulta particularmente útil en aquellas organizaciones cuyos directivos se comprometen en programas de cambio planificado hacia niveles más altos de compromiso y colaboración con metas de alto desempeño.

El Análisis Transaccional es una teoría desarrollada por Dr. Eric Berne en la década del 50. Especialista en el psicoanálisis, Berne buscaba una teoría que pudiese entenderla todo el mundo y empezó a desarrollar lo que hoy se conoce como Análisis Transaccional (TA). El Análisis Transaccional es una psicología social y un método para mejorar la comunicación. La teoría plantea un modelo para entender como nos hemos desarrollado y modelado a nosotros mismos, como nos relacionamos y comunicamos con otros y ofrece sugerencias e intervenciones que nos permitirán cambiar y crecer. Para sintetizar, la filosofía del TA se basa en que la gente puede cambiar y todos tenemos derecho a estar en el mundo y ser aceptados.

Berne ideó el concepto de los “estados del YO” para ayudar a explicar como estamos constituidos psicológicamente y como nos relacionamos con otros. Estos se representan como tres círculos conectados en que cada uno representa la manera en que pensamos, sentimos y actuamos. Estos estados del YO se llaman el Padre, Adulto y Niño y se representan como P-A-N.

**El estado del YO PADRE:** Este es un conjunto de conceptos, sentimientos y comportamientos que hemos copiado de nuestras figuras paternas directas o indirectas (como profesores o tutores). Este proceso es determinante en relación con la adquisición de valores, normas y criterios de decisión para establecer lo que es bueno o malo. Cuando nos relacionamos con otros o incluso con nosotros mismos desde nuestro estado Padre, podemos ser bastante críticos o incluso castigadores al intentar influir en la conducta de los demás. Pero también podemos ser apoyadores o incluso sobreprotectores, al punto de impedir una mayor autonomía del otro.

**El estado del YO ADULTO:** representa el modo como nos relacionamos con el mundo aquí y ahora. Es la forma en que nos relacionamos con la vida diaria sin contaminarla con nuestro pasado. Es el estado que nos permite ver a la gente como ellos son, más bien que lo que nosotros proyectamos sobre ellos. Es el estado en que evitamos supuestos sin base para dedicarnos a reunir la información que ayude a producir juicios fundados. Podríamos decir que se trata de tomar lo mejor de las experiencias pasadas para utilizarlas adecuadamente en el presente, integrando los aspectos positivos de los estados del ego de Niño y Padre.

**El estado del YO NIÑO:** El estado Niño es un conjunto de ideas, sentimientos y comportamientos que permanecen y se reproducen desde nuestra niñez. Se trata de la utilización de la energía psicológica en la forma pura de afectividad, emocionalidad y de intuición. Desde el estado Niño, la relación con otros se hace desde la aceptación de la influencia que puede significar una adaptación positiva o incluso creativa y espontánea. Pero también puede ser una de dependencia excesiva que rebela baja autoestima o incluso de rebeldía y rechazo a la relación.

El impacto en los procesos de comunicación de la teoría del Análisis Transaccional es evidente y explica claramente la razón por la cual una comunicación puede mantenerse o interrumpirse. Esto se debe a que cuando dos personas se comunican lo hacen utilizando la energía de sus distintos estados del Yo lo cual puede llevar a un reforzamiento o a un quiebre de la comunicación.

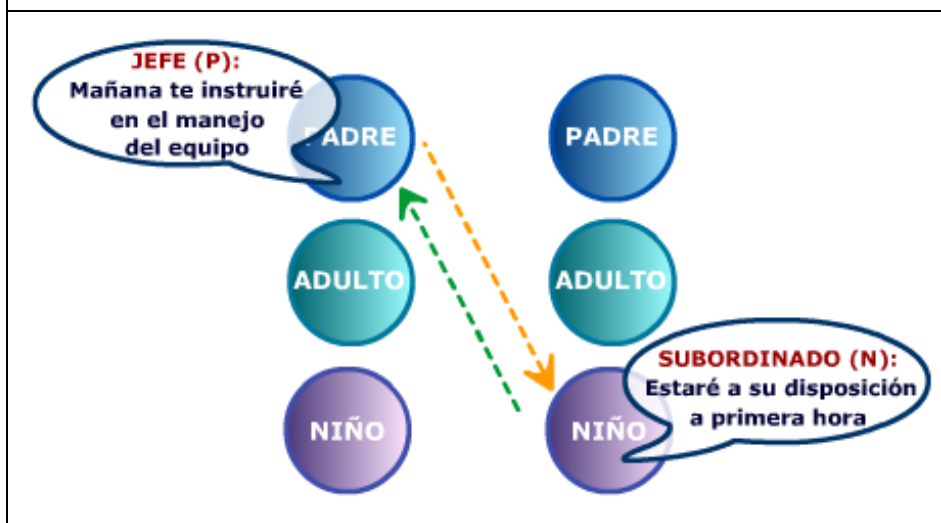
Para explicar esta manera de relacionarnos, Berne define las denominadas **Transacciones**, como cualquier intercambio de estímulos entre dos personas. Las transacciones pueden involucrar a más de dos personas, pero para fines de explicación se considera una diada. El TA nos puede permitir predecir el resultado de las comunicaciones interpersonales si somos capaces de identificar el estado del Yo más persistente en nosotros mismos y en nuestro interlocutor, y lo ideal es que podamos manejar esos estados en función de las características de receptor a fin de no producir quiebres en la comunicación.

Berne define una **transacción complementaria** cuando se establece una comunicación entre el que habla primero y el que responde sin que se crucen. Vale decir la comunicación será efectiva (recibida y entendida) y no existirá conflicto entre las personas.

Este es el caso de comunicaciones desde estados del Yo Adulto en ambos interlocutores, desde la relación Padre – Niño, o entre Niños. Las siguientes figuras representan transacciones complementarias que no interrumpirán la comunicación.

### Modelo de Transacción Complementaria:

El modelo de comunicación que siempre se mantiene sin quiebres es el de Supervisor a Subordinado, o el que siempre empleamos para modelar el comportamiento con la anuencia del otro. En el siguiente ejemplo se muestra una comunicación abierta entre Jefe y Subordinado.



### Modelo de Transacción Complementaria:

Otro modelo de comunicación que siempre se mantiene sin quiebres es el que se hace de Adulto a Adulto, tal como se puede presentar entre especialistas de una misma materia o entre un Supervisor y un Subordinado que trabajan como equipo.

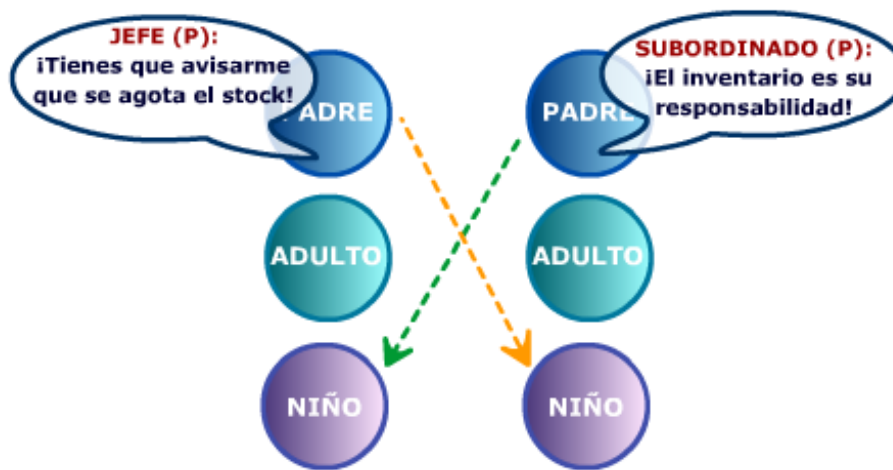


Sin embargo, las **transacciones cruzadas** tienen la mayor probabilidad de que originen conflictos o mal entendidos. Esto sucede cuando nos comunicamos de nuestro estado Adulto y recibimos una respuesta autoritaria desde el estado Padre de nuestro interlocutor. O cuando imponemos en nuestra comunicación un tono autoritario y nos responden desde el mismo nivel. También sucede cuando pedimos una ayuda a nuestro colaborador y éste nos coloca en nuestro sitio de que debemos saberlo todo ( como Supervisores)

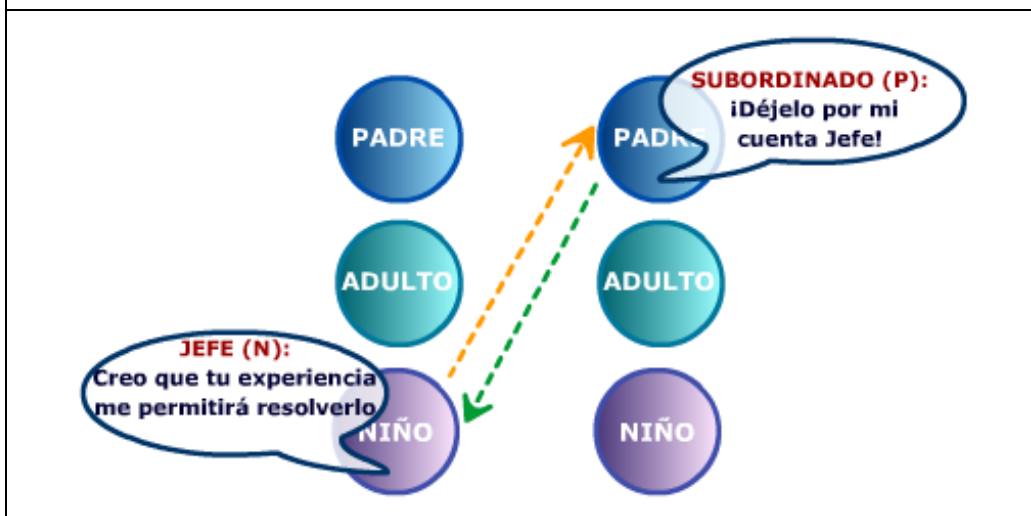
Así como conocer distintos estilos de liderazgo puede ayudarnos a manejar las diversas circunstancias que se presentan en la organización, lo que obliga a modificar comportamientos de modo consciente, de la misma forma el Modelo del AT sugiere que podemos mantener nuestro propósito de afectar comportamiento por medio de la comunicación si adecuamos el estado del Yo a nuestro interlocutor sin por ello perder autoridad.

### Modelo de Transacción cruzada:

Una comunicación que se hace desde dos posiciones fuertes puede llevar claramente a un subsiguiente quiebre comunicacional.



**Caso especial:** El Jefe puede mantener la complementariedad en la comunicación si sabe utilizar un estilo que no quebrará la comunicación, como en el caso que presenta la ilustración.



### RECORDEMOS:

**El estado del YO PADRE:** Este es un conjunto de conceptos, sentimientos y comportamientos que hemos copiado de nuestros figuras paternas directas o indirectas (como profesores o tutores). Este proceso es determinante en relación con la adquisición de valores, normas y criterios de decisión para establecer lo que es bueno o malo.

**El estado del YO ADULTO:** representa el modo como nos relacionamos con el mundo aquí y ahora. Es la forma en que nos relacionamos con la vida diaria sin contaminarla con nuestro pasado. Es el estado que nos permite ver a la gente como ellos son, más bien que lo que nosotros proyectamos sobre ellos. Es el estado en que evitamos supuestos sin base para dedicarnos a reunir la información que ayude a producir juicios fundados

**El estado del YO NIÑO:** El estado Niño es un conjunto de ideas, sentimientos y comportamientos que permanecen y se reproducen desde nuestra niñez. Se trata de la utilización de la energía psicológica en la forma pura de afectividad, emocionalidad y de intuición

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para conocer los fundamentos de la comunicación antes se deben comprender algunos conceptos básicos. En esta sección, se repasarán dichos conceptos. En concreto, se analizarán los patrones del flujo de la comunicación, se compararán las redes formales e informales de comunicación, se describirá la importancia de la comunicación no verbal, se analizará cómo seleccionan las personas los canales de comunicación y se presentará un resumen de las principales barreras para una comunicación efectiva.

### **Qué es una Organización.**

Es un grupo de personas asociadas con fines económicos, profesionales, políticos, religiosos, deportivos o sociales entre otros.

Sus actividades requieren la interacción y la reacción conductual de sus miembros, lo que en definitiva se logra por medio de la comunicación.

La organización facilita el intercambio de la información, de las ideas, planes, decisiones tomadas o acordadas, normas, objetivos, contratos, acuerdos, etc.

### **Importancia de la Comunicación Organizacional.**

Virtualmente todos los actos directivos o de supervisión pueden ser considerados actos comunicacionales, como por ejemplo: programar, controlar, dirigir, liderar, desarrollar al personal, etc. Además, se sabe que el desempeño de la organización está directamente relacionada con la calidad de la comunicación directiva, actividad en la que un directivo medio gasta más tiempo que haciendo cualquier otra cosa. Los siguientes son algunos beneficios de la organización y probablemente usted habrá experimentado algunos de ellos:

- Aumenta la productividad
- Anticipa problemas
- Facilita la toma de decisiones
- Coordina Flujos de trabajo
- Es una herramienta directiva
- Desarrolla relaciones
- Mejora la comprensión en el lugar de trabajo

### La dirección de la comunicación.

La comunicación puede fluir de manera vertical o lateral. La dimensión vertical se puede dividir también en ascendente o descendente.



**COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** La que fluye desde un nivel del grupo o la organización a otro más bajo es una comunicación descendente. Cuando pensamos en Supervisores que se comunican con sus subordinados, nos suele venir a la mente un patrón descendente. Los líderes y los supervisores de grupos lo emplean para asignar metas, proporcionar instrucciones laborales, informar a los subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el rendimiento. Pero la comunicación descendente no siempre es oral ni frente a frente. Cuando la administración envía una carta al domicilio de sus empleados, comunicando la nueva política para los permisos por enfermedad, está empleando una comunicación descendente.

**COMUNICACION ASCENDENTE:** La comunicación ascendente fluye hacia un nivel más alto en el grupo o la organización. Se usa para proporcionar información a las personas en estratos más altos, informarles del avance hacia las metas, así como de problemas actuales. La comunicación ascendente hace que los supervisores conozcan el sentir de los empleados, los compañeros y la organización en general respecto a sus trabajos. Los administradores también recurren a la comunicación ascendente para obtener ideas en cuanto a cómo mejorar las cosas.

Algunos ejemplos de comunicación ascendente en la organización son los informes del rendimiento preparados por los mandos operativos para que los revisen los mandos medios y altos, los buzones de sugerencias, las encuestas de actitudes de los empleados, los procedimientos de quejas, las charlas entre superiores y subordinados y las sesiones Informales donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su jefe o con representantes de la alta dirección.

**COMUNICACIÓN LATERAL** Cuando la comunicación se da entre miembros del mismo grupo de trabajo, miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, administradores del mismo nivel o personal en el mismo estrato, se llama comunicación lateral u horizontal

¿Para qué se necesita la comunicación horizontal si la comunicación vertical del grupo u organización es efectiva? La respuesta es que la comunicación horizontal suele ser necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales tienen un visto bueno formal. Con frecuencia, se crea de manera informal con objeto de generar un corto circuito en la jerarquía vertical y acelerar la acción.

Así pues, desde el punto de vista de la administración, la comunicación lateral puede ser buena o mala. Como el respeto estricto de la estructura vertical formal, en el caso de toda la comunicación, puede impedir que la información se transmita de manera eficiente y exacta, la comunicación lateral puede ser benéfica. En tal caso, se presenta con el conocimiento y el apoyo de los superiores. Sin embargo, pueden provocar conflictos disfuncionales cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros pasan por alto u omiten a sus superiores para realizar las cosas, o cuando los jefes descubren que se han tomado medidas o decisiones sin su conocimiento.

### ¿POR QUE FALLAN LAS COMUNICACIONES DE SUBORDINADOS A LOS SUPERIORES?

#### ADAPTACION DEL ARTICULO HOMONIMO DE G. GEMMILL

##### I. INTRODUCCION

El autor G. Gemmill plantea que el problema de la comunicación entre subordinados y superiores es inherente al problema de las relaciones que existen entre estos niveles.



El autor plantea que el “problema de comunicación” a que habitualmente se hace referencia incluye conceptos de CANTIDAD, CALIDAD Y OPORTUNIDAD de la información que el subordinado debe hacer llegar a su superior para que éste obre correctamente.

Las consecuencias de una comunicación deficiente a juicio de Gemmill, son las siguientes:

1. El superior puede encontrarse sin saber los que está pasando.
2. La falta de retroalimentación puede impedir que él cambie su forma de administrar.
3. La falta de comunicación del subordinado puede no detectarse hasta que no se produzcan hechos de naturaleza irreparable.
4. No se podrá mejorar la actuación del subordinado por medios de una adecuada capacitación.

Dado que el ocultamiento distorsión o simple desfase temporal de la información puede llegar a ser muy costoso ¿No existirá algo que pueda hacer el Superior para reducirlo? ¿Será posible para él reducir la probabilidad de que sus subordinados oculten o distorsionen la comunicación con ellos?

##### II. RAZONES POR LAS QUE LOS SUBORDINADOS DISTORSIONAN, OCULTAN O RETARDAN LA COMUNICACIÓN ASCEDENTE.

La comprensión de los factores que conducen a los subordinados a distorsionar su comunicación para con los superiores es un requisito previo para evitarla o reducirla al mínimo. Una razón frecuentemente citada para provocar tal distorsión es que los subordinados piensan que sus superiores los podrían sancionar de alguna forma por revelar sus verdaderas ideas, sentimientos o dificultades. Dicho en forma proposicional:

**“ Si un subordinado cree que la revelación de sus sentimientos, opiniones o dificultades pueden conducir a su superior a interferir o perjudicar el logro de una meta personal, él habrá de ocultarla o distorsionarla”**

Entre las metas consideradas están las posibilidades de ascenso, el aumento de ingresos, el desarrollo profesional o la simple seguridad laboral.

### III CIRCUNSTANCIAS QUE GENERAN LA CREENCIA DE LA INFORMACION QUE NO SE DEBE REVELAR.

- A. Los subordinados antiguos instruyen al personal nuevo de que se debe o no debe informar
- B. Se consideran costumbres o normas sociales de la empresa
- C. El subordinado observa las reacciones del superior frente a cierto tipo de información que se le entrega.

**IMPORTANTE:** cuando los subordinados no se han formado convicción acerca del tipo de revelaciones que pueden llegar a ser sancionadas, optaran por el aserto "en la duda abstente".

### IV INVESTIGACIONES EMPIRICAS QUE EXPLICAN LAS RAZONES POR LAS QUE LOS SUBORDINADOS DISTORSIONAN LA COMUNICACIÓN.

Existen varios estudios empíricos que dan apoyo a la proposición de que los subordinados toman las decisiones de no revelar sus sentimientos, opiniones y dificultades porque tienen miedo que sus superior pueda castigarlos de alguna forma.

#### **A. Vogel; 2000 entrevistas a empleados de 8 firmas.**

1. Los subordinados toman la decisión de no informar cuando creen que esto puede acarrearles algún problema.
2. La mejor forma para lograr una promoción es no estar en desacuerdo con el superior

#### **W. Read; 52 empleados en 3 Compañías**

3. La exactitud con que los subordinados revelan sus dificultades a los superiores está en relación inversa con sus expectativas de promoción
4. La cantidad de inexactitudes que se reciben en la comunicación es directamente proporcional al grado de influencia que el subordinado le asigna en sus calificaciones y promociones.

#### **C. Argiris**

5. "La falta de revelación de información relevante que el subordinado puede conocer y que no informa su superior está asociada a la sobrevaloración que la organización le da a los aspectos técnicos, desestimando los comportamientos emocionales que pueden llegar a bloquearla".

### V. ¿Y CUAL ES LA SOLUCION?

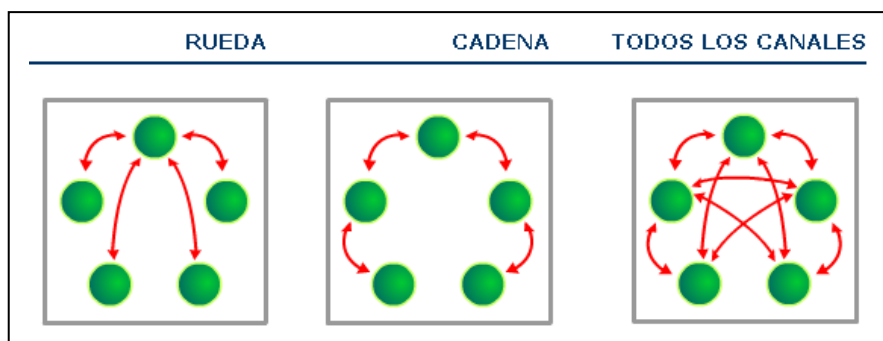
Está claro que el conocimiento de que los subordinados tienden a filtrar la información hacia los superiores es una condición necesaria para intentar reducir la intensidad o frecuencia con que esto ocurre. Para que esto ocurra, se requiere que los subordinados cambien la percepción que tienen de que recibirán sanciones si informan. La clave de la solución es establecer una relación en donde ellos sientan que no serán sancionados por el superior como consecuencia de las revelaciones que hagan. Expresado como una propuesta:

---

### Las redes formales en relación con las informales.

Las redes de comunicación definen los canales por donde fluye la comunicación. Estos canales son de dos tipos: Formales o Informales. Las redes formales suelen ser verticales, siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicados relacionados con el trabajo. Por otra parte, la red informal (más conocida como rumor) está en libertad para desplazarse en cualquier sentido y saltar niveles de autoridad y puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades.

**LAS REDES FORMALES EN GRUPOS PEQUEÑOS** Las siguientes figuras ilustran tres redes comunes para grupos pequeños. Se trata de la **cadena**, la **rueda** y de **todos los canales**. La cadena sigue con rigidez la línea formal de mando. La rueda depende de que un líder actúe como conducto central para la comunicación de todo el grupo. La red de todos los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa entre sí.



Como muestra la siguiente Tabla, la eficacia de cada red dependerá de la variable dependiente que le interese a usted. Por ejemplo, la estructura de la rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todos los canales es mejor si le interesa obtener gran satisfacción de los miembros y la cadena es conveniente cuando lo más importante es la exactitud. Por tanto, la Tabla nos lleva a la conclusión de que no hay una red que sea la más adecuada para todas las situaciones.

**TABLA : Criterios de evaluación de Redes para grupos pequeños**

Criterio	Redes		
	Cadena	Rueda	Todos los canales
Velocidad	Poca	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alta	Poca
Surgimiento de un líder	Poca	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Poca	Baja	Alta

#### La red informal

La explicación anterior de las redes se refería a los patrones formales de comunicación, pero el sistema formal no es el único sistema de comunicación en un grupo o entre grupos. Por tanto, veamos el sistema informal, donde la información fluye sin orden, dando lugar a los rumores.

Los **rumores** tienen tres características:

- En primer lugar, **la administración no los controla**.
- En segundo, los **empleados los perciben como algo más creíble y fidedigno** que los comunicados formales que emite la alta dirección.
- En tercero, se usan primordialmente **para servir a los intereses de las personas que los difunden**.

Uno de los estudios más famosos sobre los rumores investigaba el patrón de comunicación de sesenta y seis empleados administrativos de una pequeña empresa fabril. Se pedía a cada receptor de la comunicación que explicara cómo había recibido cierta información y de ahí se seguía la pista hasta la fuente. Se encontró que, si bien los rumores eran fuente importante de información, sólo **diez por ciento de los ejecutivos** actuaban como individuos vinculantes; es decir, le pasaban la información a más de otra persona. Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidió renunciar para dedicarse al negocio de los seguros, ochenta y uno por ciento de los ejecutivos lo supieron, pero sólo once por ciento transmitió la información a otros.

¿Es exacta la información que se difunde por medio de rumores? La evidencia sugiere que alrededor del **setenta y cinco por ciento** de su contenido es exacto. Sin embargo, ¿qué condiciones fomentan los rumores? ¿Qué hace que éstos se desaten?

Con frecuencia se supone que los rumores empiezan porque son chismes atractivos. Casi nunca es así. Los rumores persiguen cuatro propósitos, cuando menos: *Estructurar y reducir la ansiedad: lograr sentido de información limitada o segmentada*, hacer las veces de vehículo para que se *organicen los miembros del grupo*, y quizás también extraños, formen coaliciones; y *señalar la categoría del emisor*. ('Yo estoy Informado y, con relación a este rumor, tú eres un Intruso') o *poder* ('Tengo el poder para informarte').

**Las investigaciones indican que los rumores nacen como respuesta a situaciones que nos resultan importantes, donde hay ambigüedad y en condiciones que despiertan ansiedad.** Las situaciones laborales con frecuencia contienen estos tres elementos, lo que explica por qué los rumores abundan en las organizaciones. Los secretos y la competencia que suelen prevalecer en las organizaciones grandes (en torno a temas como el nombramiento de nuevos jefes, la reubicación de oficinas y la reorganización de trabajos) establecen condiciones que fomentan y sostienen los rumores. Un rumor persistirá mientras las necesidades y las expectativas que producen Incertidumbre dando lugar al rumor no sean satisfechas o hasta que disminuya la ansiedad.

¿Qué conclusiones se pueden obtener de esta explicación? Sin duda, los rumores forman parte importante de la red de comunicación de cualquier organización o grupo y es conveniente comprenderlos. Le identifica a los administradores cuáles son los temas confusos que los empleados consideran importantes y les provocan ansiedad. Por consiguiente, actúan como filtro y mecanismo para proporcionar información, recogiendo los temas que los empleados consideran básicos. El aspecto más importante, desde el punto de vista administrativo, es que al parecer, se puede analizar la Información de los rumores y prever su flujo, dado que sólo un grupo pequeño de personas (alrededor del diez por ciento) pasa información activamente a más de otra persona. Si se determina qué personas vinculantes considerarán que cierta información resulta importante, es posible aumentar la capacidad para explicar y prever el patrón de los rumores.

¿Puede la administración terminar con los rumores? ¡No! Sin embargo, la administración sí puede reducir al mínimo las consecuencias negativas de los rumores, limitando su extensión y repercusiones. La **tabla** presenta sugerencias para reducir al mínimo estas consecuencias negativas.



**TABLA**

1. Anunciar un tiempo programado para tomar decisiones importantes.
2. Explicar las decisiones y conductas que pudieran parecer inconsistentes o secretas.
3. Hacer énfasis en los riesgos, tanto positivos como negativos de las decisiones actuales y de los planes futuros.
4. Discutir abiertamente las posibilidades más negativas, lo que casi nunca genera tanta ansiedad como las fantasías que no se expresan.

### **LOS ADMINISTRADORES PUEDEN APROVECHAR LOS CHISMES DE LA OFICINA.**

Muchas veces, los administradores no saben cómo tomar los chismes de oficina. Por una parte, consideran que son lesivos, que pueden afectar los canales formales de comunicación, sobre todo cuando transmiten información equivocada.

Por otra parte, los administradores quieren tener acceso a la cadena del chisme. Les ofrece un oportuno aviso de planes y problemas que podrían estar fraguándose.



Los buenos administradores son selectivos cuando recurren a los chismes. Mantienen los oídos atentos para captarlos y reconocen que se trata de un fenómeno natural siempre que se reúne la gente. Los chismes contribuyen a unir a la gente, permiten dar salida a presiones y transmiten las preocupaciones de los empleados. Sin embargo, los administradores eficaces no forman parte de la cadena del chisme. Por ejemplo, pueden tener un subordinado o compañero leal que, con discreción, les comunique el contenido del chisme. Después, el administrador sólo transmite las noticias que podrían mejorar las relaciones en la organización y, al mismo tiempo, actúa con rapidez para terminar con los chismes que podrían ser lesivos para el rendimiento de personas o de la unidad total.

## LA COMPETENCIA COMUNICATIVA EN LA SUPERVISION

Todos tenemos experiencia en comunicarnos con otros en diversas situaciones. Sin embargo, hay niveles de competencia diferentes. Aquí el término competencia no significa un uso correcto de la gramática o una buena dicción. Competencia denota una habilidad para relacionarse con éxito con el mundo, las buenas cualidades administrativas y la responsabilidad y el cuidado por los otros. La competencia comunicativa es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan.

Siempre hay brechas en la competencia que pueden ser rastreadas hacia atrás, a lo menos en parte, en la historia particular de una persona. También hay cosas tales como NO hacer una conexión entre lo que decimos y los posteriores **compromisos** que de ello se pueden derivar. Consecuentemente, existe una necesidad de educación en competencia comunicativa, un campo que se ocupa de ciertas relaciones generales entre el lenguaje y la acción de éxito. Sin embargo, hay también una suerte de incompetencia derivada de la herencia cultural particular.

El **proceso de comunicación** debería ser diseñado para **desarrollar la toma de conciencia significativa** de la ocurrencia de los quiebres o desconexiones entre lo que afirmamos o decimos y las posteriores acciones que no cumplimos. Debe reforzarse y desarrollarse la toma de conciencia de cada miembro de la organización sobre su participación en la red de compromisos que generan las comunicaciones corporativas.

Dadas las barreras que retrasan la comunicación efectiva, ¿qué puede hacer una persona para reducirlas? Se requiere de mucho esfuerzo para aprender las habilidades de la comunicación y de años para perfeccionarlas. Sin embargo, es posible aprenderlas desarrollando dos de las habilidades medulares para la comunicación efectiva: **Escuchar de manera activa** y **Dar o pedir retroalimentación**.

En esta sección, se presentarán y se demostrará cómo se pueden empezar a aplicar de inmediato y cómo desarrollar su buen manejo.

### El modelo de comunicación efectiva

**El éxito de cualquier relación interpersonal depende de una comunicación de calidad. La comunicación de calidad:**

- Requiere un doble proceso de dar y recibir mensajes
- Reconoce tanto al contenido como a las percepciones
- Reconoce la validez de la comunicación no – verbal tanto como de la comunicación verbal
- Crea relaciones sólidas y estables.

Una comunicación eficaz crea estabilidad y mejora las relaciones del equipo. El líder, con la palabra y la acción, da ejemplo de la clase de comunicación. El rol del Supervisor es marcar un ritmo a este sector, con un comportamiento conforme a las expectativas de todos los miembros de su equipo. El Supervisor debe dar ejemplo y fomentar una comunicación de calidad.

## El modelo de la Comunicación Efectiva:

- Un modelo de comunicación de probada efectividad equilibra **apoyo** y **sinceridad** en un proceso continuo.
- El modelo de la comunicación basado en esos dos aspectos, se muestra como un proceso de cuatro pasos que ayudará a los integrantes del equipo de colaboradores del Supervisor a mejorar la calidad de la comunicación.
- Los cuatro pasos incluyen:



Usted puede potenciar sus capacidades de comunicación efectiva si considera las sugerencias de la siguiente Tabla para cada una de las fases del procedimiento recomendado.

### **Paso 1: Escuche con respeto**

- Es una habilidad activa y no pasiva
- Crea comunicación y establece las bases para una relación interpersonal sólida
- Requiere la atención de la audiencia a las palabras claves, los hechos, los sentimientos y la dinámica corporal.

### **Paso 2: Aclare para su comprensión**

- Se desconecta el “filtro” mediante el cual interpretamos automáticamente lo que oímos
- Se verifica con el hablante para eliminar los equívocos y estar seguros que lo que hemos escuchado es verdaderamente lo que se quería decir.

Se puede lograr mediante una variedad de técnicas.

#### **1. RESUMIR.**

Resumir los hechos o el mensaje en unas cuantas frases clave.

#### **2. PARAFRASEAR.**

Expresar con diferentes palabras exactamente el mismo mensaje recibido.

#### **3. ORGANIZAR.**

Reestructurar la información transmitida en diferentes categorías, ideas clave, o pensamientos y sensaciones.

#### **4. PREGUNTAS “ABIERTAS”.**

Requerir más información del orador.

#### **5. EJEMPLOS ESPECÍFICOS.**

Pedir que se dé una aclaración o un ejemplo concreto.

### **Paso 3: Comparta su punto de vista**

- Permite al receptor presentar su punto de vista individual y crear un sentimiento de comprensión mutua. Las ideas se deben presentar de forma clara y concisa y, deben respetar el punto de vista de los demás.
- Puede destapar preocupaciones y descontentos que reclamen su atención; pero el equipo podrá evolucionar al máximo sólo mediante el intercambio sincero de puntos de vista.
- Si compartir sus puntos de vista significa dar un feedback sincero a otro, tenga en cuenta lo siguiente.
- Un feedback sincero debería:
  - Darse con delicadeza (sincero y comprensivo)
  - Ser específico, claro y justificable
  - No ser paternalista ni como un examen
  - Darse en el momento oportuno
  - Contar con el acuerdo de todo el equipo.

### **Paso 4: Verifique la comprensión de los demás**

- Le da la seguridad de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía.
- Le hace detectar rápidamente los malentendidos.

#### **Técnicas de verificación de la comprensión:**

- Observar al auditor(io) para detectar mensajes no-verbales, falta de atención o señales de despiste o incompreensión.
- Pida al auditor(io) que repita o resume su mensaje para asegurarse si ha sido claro
- Haga una pausa y pregunte al auditorio si necesita alguna aclaración
- Sugiera temas sobre los que le podrían hacer preguntas.

### Las habilidades para escuchar de manera activa.

Muchas personas dan por sentado que tienen habilidad para escuchar. Confunden oír con escuchar. ¿Qué diferencia existe? Oír sólo consiste en captar las vibraciones del sonido. Escuchar es dar sentido a lo que oímos. Es decir, para escuchar hay que prestar atención, interpretar y recordar los estímulos sonoros.

#### Escuchar de manera activa o pasiva.

Para escuchar bien se debe ser activo y no pasivo. Cuando escucha de manera pasiva se parece a una grabadora. Absorbe la información proporcionada. Si el emisor le proporciona un mensaje claro y lo presenta de manera bastante interesante como para conservar su atención, es probable que usted reciba la mayor parte de lo que el emisor está tratando de comunicar. Pero si quiere escuchar de manera activa, tendrá que introducirse en el emisor, de tal manera que pueda comprender la comunicación desde el punto de vista de la otra persona. Podrá ver que se necesita mucho trabajo para escuchar de manera activa. Uno tiene que concentrarse y tener la intención de comprender plenamente lo que dice el emisor. Los estudiantes que usan técnicas para escuchar de manera activa durante una clase de cincuenta minutos totales acaban tan cansados como su profesor cuando termina la clase, porque han dedicado tanta energía a escuchar como su profesor a hablar.

#### Requisitos esenciales para escuchar de manera activa.

Es preciso escuchar con (1) **intensidad**, (2) **empatía**, (3) **aceptación** y (4) estar dispuesto a aceptar la **responsabilidad** de la totalidad.

1. El cerebro tiene capacidad para manejar una velocidad de la palabra hablada del orden del cuádruplo de la velocidad del orador medio. Esto le deja mucho tiempo a la mente para divagar mientras escucha. **El receptor activo se concentra con intensidad en las palabras** del emisor y **excluye los miles de pensamientos variados** (dinero, sexo, vacaciones, fiestas, amigos, el auto, y demás) que producen distracciones. ¿Qué hacen los receptores activos con el tiempo que está ociosa la mente? ¡Resumen e integran lo que se ha dicho! Colocan cada nueva pieza de información en el contexto de la información anterior.

2. La **empatía** requiere que usted se coloque en los zapatos del emisor. Usted intentará comprender lo que trata de comunicar el emisor, en lugar de lo que usted quiere comprender. Nótese que la empatía exige tanto conocimiento del emisor como flexibilidad de nuestra parte. Es preciso suspender los pensamientos y sentimientos propios, y ajustar, al mundo del emisor, lo que uno ve y siente. De tal manera, aumenta la probabilidad de que uno pueda interpretar el mensaje pronunciado de la manera que pretende el emisor.

3. Un receptor activo demuestra **aceptación**. La persona escucha de manera objetiva, sin juzgar el contenido. La actividad no es fácil. Es natural que el contenido de lo que dice el emisor produzca distracciones, sobre todo si uno no está de acuerdo. Cuando escuchamos algo con lo que no estamos de acuerdo, empezamos a formular argumentos en la mente para atacar lo que se está diciendo. Al hacerlo, no captamos el resto del mensaje. El desafío para el receptor activo radica en absorber lo que se está diciendo y en reservarse el juicio del contenido hasta que el emisor ha terminado.

4. El último Ingrediente para escuchar de manera activa es aceptar la **responsabilidad** total. Es decir, el receptor hace todo lo necesario para captar el significado total pretendido por la comunicación del emisor. Dos técnicas muy usadas para escuchar de manera activa son escuchar para captar los sentimientos y el contenido y formular preguntas para asegurarnos de que se ha comprendido.

### Cómo desarrollar habilidades para escuchar de manera activa y efectiva.

Basados en un repaso de las obras para escuchar de manera activa, se pueden identificar ocho conductas específicas que observan los receptores efectivos, las que se identifican en la Tabla adjunta. Conforme repase estas conductas, pregúntese en qué medida describen su forma de escuchar. Si no está usando estas técnicas, ha llegado el momento ideal para que empiece a desarrollarlas.

---

#### **TABLA: Conductas para escuchar de manera activa y eficaz.**

- (1) Establezca contacto visual
- (2) Mueva la cabeza para afirmar y haga las expresiones faciales adecuadas
- (3) Evite los actos o gestos que distraen
- (4) Formule preguntas
- (5) Realice paráfrasis
- (6) Evite interrumpir al orador
- (7) No hable demasiado
- (8) Transite con suavidad del papel de orador al de emisor y viceversa.

---

**1. Mire a su interlocutor a los ojos.** ¿Cómo se siente cuando alguien no le mira mientras habla? Si usted es como la mayoría de las personas, es probable que lo interprete como distracción o falta de interés. Es irónico que aunque “se escucha con los oídos, la gente juzga si uno está escuchando o no mirando a los ojos de su interlocutor”.

**2. Mueva la cabeza asintiendo y haga las expresiones faciales adecuadas.** El receptor efectivo manifiesta interés por lo que se está diciendo. ¿Cómo? Por medio de indicadores no verbales. Cuando se mueve la cabeza asintiendo y las expresiones faciales son las adecuadas, además de que se mira a los ojos, se transmite al emisor que uno está escuchando.

**3. Evite actos y gestos que distraigan.** Otro aspecto para mostrar interés es evitar actos que sugieren que su mente está en otra parte. Cuando esté escuchando, no mire el reloj, mueva papeles, juegue con el lápiz *ni se distraiga* de manera parecida. Estos actos hacen que el emisor sienta que usted está aburrido o que no le interesa lo que está diciendo. Es más, indican que usted no está prestando plena atención y que puede estar dejando pasar por alto parte del mensaje que el emisor quiere e transmitir.

**4. Formule preguntas.** El receptor crítico analiza lo que escucha y formula preguntas. Esta conducta propicia las aclaraciones, garantiza la comprensión y confirma al emisor que usted está escuchando.

**5. Parafraseo.** El parafraseo consiste en que otra persona vuelva a repetir las palabras del emisor pero con *sus propias palabras*. El receptor efectivo usa frases como: “Lo que está diciendo es que...” o “¿Quiere decir que ... ?” ¿Para qué repetir lo que se ha dicho? ¡Por dos motivos! En primer lugar, es un estupendo medio de control para verificar si usted está escuchando con atención. Es imposible realizar un parafraseo exacto si la mente está divagando o si está pensando en lo que se dirá a continuación. En segundo, controla la exactitud. Al repetir lo que ha dicho el emisor, pero en sus propias palabras, y repetírselo al emisor, se verifica la exactitud de la comprensión.

**6. Evite interrumpir al emisor.** Permita que el emisor termine su idea antes de contestarle. No trate de adivinar hacia dónde se dirigen los pensamientos del emisor. Cuando el emisor haya terminado, ¡usted lo sabrá!

**7. No hable demasiado.** La mayoría preferiríamos expresar nuestras ideas en lugar de escuchar lo que dicen otros. Muchos escucharnos sólo porque es el precio que debemos pagar para que la gente nos permita hablar. Aunque hablar puede ser más divertido y el silencio puede ser incómodo, usted no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen receptor reconoce esta realidad y no habla demasiado.

**8. Transite tranquilamente entre el rol de emisor y el de receptor.** En la vida práctica solo en las aulas la comunicación es, en esencia, de una sola vía: El profesor habla y usted escucha. Sin embargo, la dualidad profesor-estudiante es atípica. En la mayor parte de las situaciones laborales, usted está cambiando una y otra vez del rol de emisor al rol de receptor y viceversa. Por consiguiente, el receptor efectivo transita tranquilamente de emisor a receptor y, de nueva cuenta a emisor. Desde el punto de vista de quien escucha, esto significa que se debe concentrar en lo que el emisor tiene que decir y debe practicar el no pensar en lo que uno va a decir tan pronto como tenga posibilidad de hacerlo.

## Las habilidades para proporcionar retroalimentación.

Pregúntele a un Directivo o Supervisor cuánta retroalimentación proporciona a sus subordinados y es probable que obtenga una respuesta válida. Si la retroalimentación proporcionada es positiva, es probable que sea suministrada con rapidez y entusiasmo. Sin embargo, la retroalimentación negativa suele recibir un trato muy diferente.

Los Supervisores, como la mayoría de nosotros, lo pasan mal cuando son portadores de noticias negativas. Temen ofender o tener que enfrentarse con la defensiva del receptor. El resultado es que, con frecuencia, la **retroalimentación negativa se evita, demora o distorsiona bastante**. El propósito de este apartado es demostrarle que es importante proporcionar retroalimentación positiva y negativa, así como identificar técnicas específicas para que la retroalimentación que proporcione sea más efectiva.

### Retroalimentación positiva comparada con retroalimentación negativa .

Si como dijimos, los Directivos manejan de distinta manera la información positiva y la negativa, asimismo lo hacen los que la reciben. Es necesario que comprenda esto y que ajuste su estilo en consecuencia.

La retroalimentación positiva es percibida con mayor rapidez y precisión que la negativa. Es más, mientras que la información positiva es aceptada casi siempre, la de tipo negativo encuentra resistencia con frecuencia. ¿Por qué? Al parecer la respuesta lógica es que la gente desea escuchar buenas noticias y se bloquea ante las malas. La retroalimentación positiva coincide con aquello que las personas desean escuchar y ya piensan acerca de sí mismas.

*¿Significa esto que debe evitar dar retroalimentación negativa? Desde luego que no. Lo que significa es que debe advertir la resistencia potencial y aprender a utilizar la retroalimentación negativa en situaciones en las que es probable que sea aceptada. ¿Cuáles son estas situaciones? La investigación indica que es más probable que la información negativa sea aceptada cuando procede de una fuente confiable o si es, en contexto, objetiva.*

*Las opiniones subjetivas son de peso sólo cuando proceden de una persona que goza de credibilidad y de un elevado estatus.* Esto sugiere que hay buen margen para que la retroalimentación negativa que se apoya en datos incuestionables –cifras, ejemplos específicos e información similar – sea aceptada.

La información negativa que es subjetiva puede representar una herramienta significativa para los Supervisores expertos, en especial aquellos de alto nivel en la organización que se han ganado el respeto de sus empleados. Pero es muy improbable que la retroalimentación negativa que procede de los directivos menos expertos, aquellos de menor nivel en la organización y cuya reputación no ha sido establecida, sea recibida en buenos términos.

### Habilidades para proporcionar información

Podemos hacerle seis sugerencias concretas para que pueda proporcionar información de manera más eficaz

---

#### Conductas para ofrecer retroalimentación efectiva.

- (1) Concéntrese en conductas concretas.
  - (2) Proporcione retroalimentación impersonal.
  - (3) Proporcione retroalimentación sobre las metas.
  - (4) Proporcione información oportuna.
  - (5) Asegúrese que le han comprendido.
  - (6) Dirija la retroalimentación negativa a conductas que pueda controlar el receptor.
-

**1. Refiérase a conductas concretas** Se debe proporcionar retroalimentación concreta en lugar de general. Evite frases como “Su actitud es negativa” o “Su trabajo fue estupendo”. Son vagas y aunque contienen información, no bastan para indicar al receptor cómo corregir su “actitud negativa” o cuál es la base para calificar el trabajo de “estupendo”. Las frases siguientes son adecuadas al respecto:

“Jorge, me preocupa tu actitud ante el trabajo. Ayer llegaste media hora tarde a la reunión de trabajo y me dijeron que no habías leído el informe preliminar que se estaba analizando. Hoy, me informas que vas a salir tres horas antes porque tienes cita con el dentista”; o “Juan, verdaderamente me gustó lo que hiciste con la cuenta de Panda Ltda. El jefe de adquisiciones me llamó para felicitarme por la velocidad con se hizo el despacho”.

Las dos afirmaciones se refieren a conductas específicas. Le explican al receptor el por qué de las críticas o los cumplidos.

**2. Proporcione retroalimentación de manera impersonal.** Cuando proporcione retroalimentación, sobre todo si es negativa, procure que sea descriptiva y no incurra en juicios o evaluaciones. Aunque esté muy alterado, refiera la retroalimentación al trabajo y no critique a nadie en lo personal por algo mal hecho. Llamar a alguien “estúpido”, “incompetente” o cosas parecidas es contraproducente la mayoría de las veces. Provoca una reacción emocional tal que es probable que el problema del rendimiento ni siquiera se tome en cuenta. Cuando critique, recuerde que está censurando una conducta laboral y no de la persona. Quizá sienta la tentación de decirle a alguien que es “grosero e insensible” (que puede ser muy cierto); sin embargo, eso no es impersonal. Más vale que diga algo como: “Me Interrumpió tres veces con preguntas que no eran urgentes y usted sabía que estaba hablando a larga distancia con un cliente en Escocia”.

**3. Proporcione retroalimentación relativa a las metas.** Lo primordial no es proporcionar retroalimentación para “cargársela” a otro ni para “descargarse” de ella. Si tiene que decir algo negativo, asegúrese de que se refiere a las metas del receptor. Pregúntese a quién le servirá esta retroalimentación. Si la respuesta es que le servirá a usted (“Quiero decir algo para quitármelo de encima”), muérdase la lengua. Si proporciona esta retroalimentación disminuirá su credibilidad y reducirá el significado y la influencia de la retroalimentación que proporcione más adelante.

**4. Proporcione retroalimentación oportuna.** La retroalimentación que se proporciona a un receptor tiene más significado cuando ha pasado muy poco tiempo entre la conducta y la información que recibe el receptor referente a ella. Por ejemplo, es probable que el empleado nuevo que ha cometido un error responda a la sugerencia de su jefe, en el sentido de que debe mejorar, justo después de cometerlo o al término de la jornada laboral, que si se le proporciona varios meses después en la junta para revisar su rendimiento. Si usted tiene que dedicar tiempo a recrear la situación y refrescarle la memoria a alguien, es probable que la retroalimentación que le proporciona resulte ineficaz. “Es más, si le interesa cambiar una conducta en concreto, si tarda en proporcionar retroalimentación sobre las conductas indeseables estará restándole eficacia a la retroalimentación que podría propiciar el cambio deseado. Sin embargo, si proporciona retroalimentación rápidamente, sólo en vías de la rapidez, le puede resultar contraproducente si cuenta con poca información, está enojado o alterado en cualquier otro sentido. En estos casos, “oportunidad” puede significar “un poco después”.

**5. Asegúrese de que ha comprendido.** ¿ La retroalimentación que proporciona es lo bastante completa para que el receptor pueda comprender con claridad todo lo que le comunica? . Recuerde, toda buena comunicación requiere que se transmita y entienda el significado. Una forma de verificar este punto es pedir al receptor que repita el contenido de la retroalimentación.

**6. Proporcione retroalimentación negativa a conducta que el receptor puede controlar.** Una corrección al comportamiento del receptor debe realizarse sobre conductas que éste pueda mejorar. Por ejemplo se puede, pedir al receptor que obedezca el sonido de su despertador para llegar puntualmente al trabajo, pero no podrá pedirle que llegue puntual si se ha encontrado con una huelga de tráfico.

Además cuando proporcione retroalimentación negativa sobre algo que el receptor puede controlar sería conveniente que le explicara como hacerlo, disminuyendo la crítica de la petición e incrementando su sentido de ayuda o guía.

## **Comunicación no verbal: la psicología del gesto**

Quien quiera que haya visitado un “pub” o un centro nocturno sabe que para transmitir un mensaje la comunicación no siempre es verbal. Una mirada, un guiño, una sonrisa, un ceño fruncido, un movimiento corporal provocativo transmiten un significado. Este ejemplo ilustra que ninguna explicación de la comunicación estaría completa si no incluyera la comunicación no verbal. Ésta incluye los movimientos corporales, los tonos de voz o el énfasis de las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.

La kinesia es el estudio formal de los movimientos corporales. Aborda los gestos, la configuración del rostro y otros movimientos corporales. Sin embargo, es un campo relativamente nuevo y sujeto a muchas más conjeturas y creencias populares que a las sustentadas por los resultados de las investigaciones. Por consiguiente, aunque se reconozca que el movimiento del cuerpo es una parte importante del estudio de la comunicación y la conducta, las conclusiones deben ser cautelosas. Reconocido lo anterior, analicemos brevemente cómo transmiten significado los movimientos del cuerpo.

Se ha dicho que todo movimiento corporal tiene un significado y que no hay movimientos accidentales. Por ejemplo, por medio del lenguaje corporal decimos, “Ayúdame, me siento solo” o “Déjame en paz, estoy deprimido”. Es raro que mandemos los mensajes de manera consciente. Representamos nuestro estado anímico con lenguaje corporal, no verbal. Levantamos la ceja para indicar incredulidad, nos frotamos la nariz para indicar desconcierto. Cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros por indiferencia, guiñamos un ojo como signo de intimidad, golpeamos con los dedos para manifestar impaciencia y nos damos un golpe en la frente citando se nos olvida algo.

Si bien podríamos no estar de acuerdo en cuanto al significado concreto de estos movimientos, el lenguaje corporal aumenta la comunicación verbal y, con frecuencia la complica. Los movimientos corporales no tienen en sí un significado exacto o universal, pero cuando se vinculan al lenguaje hablado, dan mayor significado al mensaje del emisor. Si usted lee las actas de una reunión, no captará la fuerza de lo que se dijo como si hubiera estado presente o viera una videocinta de la reunión. ¿Por qué? No existen registros de la comunicación no verbal. Falta el énfasis dado a las palabras o las frases. Para ilustrar cómo la entonación puede cambiar el significado de un mensaje, piense en el estudiante que le hace una pregunta al profesor en clase. El profesor contesta: ¿Qué quieres decir con eso? La reacción del estudiante será diferente dependiendo del tono de la respuesta del profesor. Un tono tranquilo y equilibrado produce un significado diferente al de la entonación sarcástica haciendo gran énfasis en las últimas palabras.

*La expresión del rostro* del profesor también transmitirá un significado. Un rostro adusto no dice lo mismo que uno sonriente. Las expresiones del rostro, unidas a las entonaciones, pueden demostrar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características que jamás serían comunicadas si se leyera una transcripción de las palabras pronunciadas.

El espacio que dejan las personas entre sí, en términos de *distancia* física, también tiene significado. El espacio que se considera adecuado depende mucho de las normas culturales. Por ejemplo, lo que en algunos países europeos se considera una distancia “aceptable”, en muchas partes de Estados Unidos se consideraría ‘íntima’. Si alguien se para junto a usted a una distancia más breve de la que se considera conveniente, esto puede indicar agresión o interés sexual. Si se separa más de lo normal, puede significar falta de interés o desagrado por lo que se habla.

Es importante que el receptor esté atento a estos aspectos no verbales de la comunicación. Usted debe buscar pistas no verbales así como escuchar el significado literal de las palabras del emisor. Usted debe estar especialmente consciente de las contradicciones entre un mensaje y otro. El jefe puede decirle que tiene tiempo para hablar con usted del aumento que ha pedido, pero usted quizá vea indicadores no verbales que sugieren que no es el momento de hablar del tema. Aparte de las palabras, la persona que está constantemente mirando el reloj está enviando el mensaje de que preferiría que la conversación terminara. Los demás sentirán confusión cuando expresamos una emoción de manera verbal, como la confianza, pero de manera no verbal comunicamos un mensaje contradictorio que dice “No confío en ti”. Estas contradicciones muchas veces sugieren que “un acto dice más (y con más exactitud) que cien palabras”.

## COMPROMISOS Y QUIEBRES EN LA COMUNICACIÓN.

Dependiendo del contexto, la expresión "prometo verte mañana" puede ser una respuesta a una petición o una expresión de deseo. En cualquiera de los dos casos, la inquietud primaria del hablante y del auditor no está en la verdad ni en la falsedad: la expresión manifiesta un **compromiso** de acción futura y la inquietud primaria parece ser si la promesa será cumplida o no.

Pero no solo las expresiones en que prometemos una acción futura genera compromiso; aún las afirmaciones podrían implicar compromisos para demostrar que si son verdaderas. Al decir "ahora está lloviendo en Arica", en una conversación normal, **el que habla** se compromete a sí mismo; él debe ser capaz de entregar evidencia si se le pide y si no es así, corre el riesgo de ser tomado por mentiroso. Este es un ejemplo del tipo de compromiso que normalmente se hace cuando se expresan afirmaciones, pero hay todo un espectro de grados de compromisos que corresponden a diferentes tipos de actos de lenguaje, yendo la gama desde conjeturas hasta certezas y testimonios explícitos.

¿Es posible encontrar una estructura de análisis para determinar sistemáticamente diferentes clases de compromisos en las expresiones utilizadas por los Directivos? John Searle ha intentado responder a esta pregunta y en nuestra opinión su investigación nos permite distinguir con éxito las dimensiones básicas de las organizaciones definidas como "un espacio de compromisos sociales generados en y a través de actos lingüísticos", lo que Searle denomina *actos ilocucionarios*. Distingue cinco de éstos: (1) **asertivos** o afirmativos, (2) **directivos**, (3) **comisivos**, (4) **declarativos** y (5) **expresivos**.

Ahora bien, en este apartado nos interesa establecer cuales son los requisitos de éxito de estos actos ilocucionarios para que cumplan su objetivo ( influyan la conducta del receptor en el sentido que lo desea el emisor ). Para que el mensaje cumpla su objetivo – en nuestro caso que lo que dice un directivo produzca el resultado que desea- debe comprometerse a sí mismo a incorporar **claridad, verdad, sinceridad y oportunidad** en lo que dice. Estas nociones llegarán a ser gradualmente más claras en lo que dice relación con las comunicaciones directivas, como lo explicamos a continuación.

### Actos lingüísticos Asertivos o afirmativos.

Al expresar una aserción o afirmación el hablante se compromete a la credibilidad (o incredulidad) de que lo que expresa se justifica y es justificable. Dicho de otro modo todas las expresiones *de la clase asertiva son evaluables en la dimensión de Verdadero o Falso*.

Al decir por ejemplo que "hay despilfarro de tiempo en las tareas " es más o menos equivalente a decir: "yo puedo demostrarles que hay tiempo despilfarrado en actividades que no necesitamos". Es por tanto necesario responsabilizarse por un **compromiso** adicional, el de demostrar esto por la propia experiencia.

Las **garantías, testimonios, y afirmaciones** son todos asertivos porque todos ellos involucran implícitamente compromisos con el hecho del que se puede dar evidencias o razones que justificarían creer en lo que se asegura, afirma o atestigua. Normalmente, las **predicciones, evaluaciones e informes** también son actos asertivos, aunque en algunos contextos los verbos "predecir", "evaluar" e "informar" pueden asimismo implicar alguna clase de compromisos.

Suponiendo entendimiento mutuo, el consenso se pone en peligro si se duda de la verdad de lo que uno dice. Tal desafío puede ser sobrepasado dentro del contexto de la interacción entregando evidencia para nuestra afirmación, apuntando, por ejemplo, a experiencias relevantes, dando información, citando a autoridades reconocidas y así por el estilo.

Un Supervisor que respalda sus dichos, afirmaciones o informes con documentación y referencias de alta confiabilidad está anteponiéndose a los quiebres comunicacionales por falta de credibilidad en la fuente. También debe tratar que la **comprensión** de lo que afirma sea posible para el nivel de su auditorio. Ser un emisor confiable como Supervisor de un grupo es una tarea en constante reforzamiento, que toma un largo tiempo de evidencias en este sentido y que se pierde con mucha facilidad.

## **Actos lingüísticos Directivos.**

La característica distintiva de los actos directivos es que son intentos del emisor para conseguir que el receptor realice alguna acción futura. La acción futura es lo que se expresa o representa por medio del contenido proposicional del acto comunicacional del directivo. Al expresar un acto de esta naturaleza, un emisor serio está también expresando el deseo de que la acción sea ejecutada. Podemos distinguir varios tipos de proposiciones directivas según las circunstancias particulares e incluso los tonos de la voz que se empleen, como por ejemplo **solicitudes, peticiones, órdenes, consejos y mandos**.

Uno de los aspectos más importantes para evitar los quiebres en la comunicación directiva es que lo que pide el Supervisor sea percibido como realizable por el colaborador. En un ambiente de tan altas exigencias, es importante que el directivo se cuide en precisar con la mayor claridad posible las especificaciones de lo que está pidiendo. La gente espera objetivos desafiantes pero alcanzables en tiempo y forma. La gente percibe cuando se piden cosas irrealizables y peor aún si no se entregan los recursos o se apoya en las formas de lograr las metas que se intenta imponer.

## **Actos lingüísticos que fijan Compromiso.**

Se usa el término "comisivo" para designar aquella clase de acto ilocucionario en que el hablante se compromete a la ejecución de una acción futura. En la expresión de un acto de compromiso, como por ejemplo una promesa, el hablante se compromete a tener la intención de ejecutar la acción representada por el contenido proposicional de la expresión. Las expresiones que contienen verbos tales como **jurar, comprometer, declarar enfáticamente y prometer**, normalmente implican compromisos de este tipo. Los actos de compromiso, al igual que los actos directivos definen "ahora" una reorganización del contexto y de las acciones operacionales que deseamos ver o hacer a futuro

En términos directivos, los actos comisivos que son generados por el Supervisor dejan hipotecada su credibilidad si las promesas no se cumplen en tiempo y forma. Mismo que podemos decir del colaborador que se compromete a lograr determinados objetivos.

Los elementos esenciales que permiten evitar los quiebres comunicacionales en este tipo de interacción directiva son la sinceridad y la legitimidad. Prometer a un colaborador que se estudiará su proposición o petición debe acompañarse de la sincera voluntad de hacerlo en el legítimo espacio de posibilidades o atribuciones que se posee. Todos conocemos las expectativas que se asignan a un "estudio de una petición" cuando éste es percibido anticipadamente como una concesión de lo pedido. Es por tanto vital para el Supervisor delimitar el alcance de sus compromisos.

## **Actos lingüísticos Declarativos.**

El rasgo que distingue a los actos declarativos es que cuando son realizados por un hablante, deben generar un cambio en el contexto organizacional para ajustarse al contenido representado por la expresión comunicacional. La ejecución exitosa de una expresión declarativa se obtendrá cuando el contexto organizacional represente el acto declarativo.

La ejecución con éxito de un acto declarativo trae consigo una reorganización de todo nuestro espacio social y determina el curso posterior del discurso incluyendo los derechos de otros de cuestionar lo que es declarado. Por ejemplo, la expresión de la declaración, "yo lo nombro gerente de la compañía" es efectiva si el hablante es presidente del directorio y actúa de acuerdo a leyes y procedimientos reconocidos. Tan pronto como este acto es ejecutado, la persona a la que fue dirigida la expresión, está acreditada para llevar a cabo actos reservados para el gerente, algunos de los cuales incluyen el privilegio de ejecutar otros actos declarativos,

Por supuesto que el éxito de un acto declarativo depende esencialmente de la legitimidad de quien lo expresa. El quiebre comunicacional se producirá si se pone en tela de juicio el derecho de una parte para ejecutar ciertos actos ilocucionarios declarativos, como por ejemplo que el papel o el rango de la otra parte no le permite hacer tal cosa, o que sus actos violan normas o convenciones aceptadas o son inconsistentes con valores reconocidos. Este tipo de confusión puede ser eliminado en el contexto de la conversación apelando a normas reconocidas, valores o autoridades establecidas de las que tal vez no se hacía caso o eran mal entendidas. También es posible que surjan ciertas situaciones, en las cuales las excusas o las explicaciones simples no traen a los participantes a un acuerdo y comprensión mutua. En tales casos se puede producir un conflicto, manifestado a través de ciertos tipos de expresiones o de conducta competitiva (VER MANEJO DE CONFLICTOS)

### Actos lingüísticos expresivos.

En la ejecución de un acto expresivo, por ejemplo "me disculpo por no haber llegado a tiempo", el hablante se compromete a que se le especifique el estado de ánimo para la condición de **sinceridad** asociada con el estado de los hechos representados por el contenido proposicional de la expresión.

"Estado de ánimo" como se entiende aquí, no es equivalente a un estado psicológico; más bien, los estados de ánimo son esencialmente sociales y revelan la forma en que estamos abiertos a nuestra situación en el mundo de un momento al siguiente.

## **RESOLUCION DE CONFLICTOS.**

### **Visión tradicional del conflicto.**

No es posible comprender la dinámica de la comunicación si no se asimila la noción de conflicto. Si la comunicación es una transacción, de alguna manera deben negociarse mutuamente las diferencias individuales para desarrollar significados comunes. No pueden existir diferencias sin conflicto.

La idea de que el conflicto es inevitable en la comunicación interpersonal es relativamente nueva. Tradicionalmente el conflicto se vislumbraba de una manera muy diferente. Se consideraba tanto un signo de capacidad como una fuente de orgullo que en las organizaciones o en otros grupos informales se presumiera sobre lo bien que se llevaba la gente, los pocos conflictos que surgían o incluso que la organización estaba libre de conflictos.

Las ideas organizacionales tradicionales sobre el conflicto señalaban que éste era malo, evitable y se relacionaba con el comportamiento de algunos individuos indeseables. Según este razonamiento, sólo una persona mala discordaría, se enojaría o pelearía. Por supuesto, los efectos negativos potenciales del conflicto son muy reales. A gran escala, las guerras entre las naciones son la máxima expresión del conflicto. A escala menor, pero no menos dolorosa, los divorcios, las separaciones, renunciaciones, retiros psicológicos y relaciones belicosas son ejemplos de conflicto y luchas interpersonales.

### **Visión contemporánea del conflicto.**

Un nuevo conjunto de supuestos sobre el conflicto típico surge de los enfoques más recientes sobre el estudio de los procesos del conflicto. Estos nuevos enfoques se basan en el concepto de que el **conflicto es inevitable**, de que a menudo está determinado por factores estructurales dentro de la organización, y de que es parte integral del proceso de cambio. De hecho, es útil que exista cierto grado de conflicto.

Según esto, el conflicto es parte natural de cualquier relación de comunicación. Independientemente de lo cerca que uno se encuentre de otra persona, de lo mucho que se quiera a otro, de lo compatible que uno sea con otra persona o grupo de personas, siempre habrá épocas en que las necesidades, acciones y sentimientos chocan con los de los demás. Lo importante no es tanto la existencia del conflicto, sino cómo se maneja el mismo. Aunque no pueda hacer nada respecto a su existencia, tal vez pueda alterarse la manera como se enfoca, se trata, se maneja y se resuelve.

### **Consecuencias potenciales del conflicto.**

No todos los conflictos tienen los mismos resultados. Algunos son destructivos y otros, constructivos.

#### **Resultados destructivos:**

El conflicto es potencialmente destructivo en una organización cuando consume mucha energía de los empleados y deja poca para el trabajo. Los conflictos pueden interferir con el trabajo y causar tantas hostilidades interpersonales y sentimientos antagónicos que los empleados se vuelvan incapaces o no estén dispuestos a trabajar con los demás.

En ocasiones el conflicto es tan vicioso y violento que destruye o neutraliza a los oponentes, en particular cuando la situación conflictiva se concibe en términos de objetivos mutuamente excluyentes en los cuales una persona puede ganar sólo para que la otra pierda. Si las metas que deben lograr ambas partes son muy importantes para ellas, puede iniciarse una guerra acérrima con todo tipo de repercusiones potencialmente destructivas. Esto sucede en las organizaciones en que dos empleados compiten de manera viciosa por el mismo trabajo, los mismos recursos, el mismo título o la misma esfera de influencia.

El conflicto también puede traer consigo elevado cambio de personal y ausentismo, pero en su mayor parte impide la coordinación de grupo y la implantación de tareas que requieren actividades interdependientes. En los grupos interdependientes la cooperación puede ser la única manera de desempeñar el trabajo; la competencia abierta y oculta entre los miembros del grupo o entre los diferentes grupos, tiende a sabotear la ejecución efectiva de las tareas. Casi siempre se prefiere perder sólo para que nadie gane.

### Resultados positivos:

Si se consideran los resultados negativos que derivan del conflicto, es fácil comprender por qué se suele dedicar tanto esfuerzo para evitarlo o suprimirlo. Aún así, es posible derivar un gran beneficio del conflicto o tensión en las organizaciones.

La persona que tiene mucho que ganar si compite con los demás y sale victoriosa, se esforzará en gran manera para vencer, esfuerzo que a menudo beneficia a la organización. El supervendedor que desea ser el número uno y trabaja de día y de noche para incrementar su volumen de ventas, beneficia en última instancia a la compañía.

El conflicto también puede propiciar la innovación, la creatividad y el cambio. Si se suprime el conflicto para lograr conformidad, uniformidad y seguridad, existe poca probabilidad de que surjan ideas creativas.

Al propiciar la autoexpresión individual, puede llegarse a un mayor rendimiento organizacional y a hábitos de participación y compromiso más fortalecidos, lo cual finalmente mejora la coordinación intergrupal y el flujo de información. En la tabla siguiente se resumen los criterios para juzgar si un conflicto es constructivo y si se está tratando de manera positiva.

<b>Los criterios de Robin para el manejo eficaz del conflicto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Facilita este conflicto la consecución de metas organizacionales?</li> <li>2. ¿Trabaja productivamente este nivel de conflicto a largo plazo?</li> <li>3. ¿Se expresan directamente todos los sentimientos y creencias relevantes?</li> </ol>
<b>Las características de Assael para el conflicto constructivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El conflicto constructivo promueve el cuestionamiento sobre la eficacia de las políticas o valores organizacionales o personales.</li> <li>2. El conflicto constructivo origina mejores comunicaciones entre los participantes.</li> <li>3. El conflicto constructivo produce una distribución más equitativa de los recursos y el poder.</li> <li>4. El conflicto constructivo trae consigo el desarrollo y la estandarización de los procedimientos para el manejo eficaz de los conflictos.</li> <li>5. El conflicto constructivo restringe el uso del poder por parte del (los) participante (s) dominante (s)</li> </ol>
<b>Los criterios de Filley para la solución eficaz del conflicto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La (s) solución (es) propuesta (s) es (son) aceptable (s) para todos los involucrados?.</li> <li>2. ¿La (s) solución (es) satisface (n) los criterios preestablecidos de "adecuación" o "propiedad"?.</li> <li>3. ¿Los participantes se avocan a vencer el problema en vez de hacerlo entre ellos mismos?</li> <li>4. ¿Los participantes evitan votar, promediar y negociar?</li> <li>5. ¿Los participantes utilizan hechos y no se limitan a "hacer su voluntad"?</li> </ol>

## Tipos de conflictos

Existen muchos tipos de conflictos y cada uno tiene sus raíces en diferentes niveles de la estructura de la organización.

### Conflictos personales.

Los conflictos personales se presentan en un individuo que experimenta 1) necesidades, deseos y valores conflictivos; 2) maneras competitivas de satisfacer una necesidad o deseo determinados; 3) frustración proveniente de obstáculos que se interponen en la satisfacción de una necesidad, y 4) discrepancias de papeles

### Motivaciones en Conflicto

Es bastante común experimentar necesidades o deseos conflictivos. En determinado momento puede ser necesario satisfacer deseos que compiten entre sí y que, en ocasiones, parecen ser mutuamente excluyentes. En la siguiente figura se resumen los cuatro tipos de conflicto. Es posible que en el conflicto de acercamiento-acercamiento uno sea atraído hacia dos objetos seductores, pero sólo pueda lograrse uno de ellos; en el conflicto de acercamiento- evasión, puede desearse algo que presente tanto ventajas como desventajas. En el conflicto de evasión- evasión puede enfrentarse a dos posibilidades, ambas negativas. En el conflicto de doble acercamiento- evasión, se tienen dos objetivos, pero cada uno presenta aspectos positivos y negativos.

#### Los cuatro tipos de conflicto personal

1. **Acercamiento- acercamiento:** Atraen dos objetos- meta al mismo tiempo, pero sólo uno de ellos puede alcanzarse.  
Ej. El presidente de la compañía debe decidirse si compra un Mercedes o un Jaguar.
2. **Acercamiento-evasión:** La meta tiene características atractivas y negativas de igual fuerza.  
Ej. Un estudiante universitario desea ingresar a una maestría para obtener ese grado adicional, pero sabe que debe esforzarse mucho durante dos años.
- Evasión- evasión:** Se enfrenta uno a dos posibilidades, ambas negativas. Es el síndrome de “de dos males, el menor”  
Ej. Un empleado debe elegir entre quedarse hasta tarde en la oficina o asistir el sábado para terminar su trabajo atrasado.
3. **Doble acercamiento- evasión:** Se enfrenta uno a dos o más objetos-meta, hacia los cuales presenta interés y desagrado  
Ej. Un individuo debe decidir si debe aceptar o no un nuevo puesto con más prestigio y mayor sueldo, que consumiría gran parte del tiempo que en la actualidad dedica a su familia.

### Conflictos interpersonales.

El conflicto interpersonal es básicamente causa de: 1) diferencias individuales, y 2) recursos limitados.

- (1) Si se considera la **diversidad** de valores, estilos, creencias, motivos, metas y conductas de las personas, las oportunidades de conflicto son tan abundantes que este resulta inevitable.
- (2) Una fuente del conflicto interpersonal en una organización es la **escasez de recursos** de tipo físico, financiero o humano. Cada persona en la organización puede tener una idea de cual es la mejor y más equitativa forma de asignarlos. Este tipo de confrontación puede ocasionar comportamientos disfuncionales que pueden afectar seriamente la efectividad el equipo de colaboradores.
- (3) Otra fuente de conflicto se define como la **diferenciación de roles** que se origina en desacuerdos acerca de cómo están definidas las relaciones entre las personas. Es posible que éste supere las naturales dependencias del subordinado con respecto al superior en ciertos aspectos en que éste no está dispuesto a transar. Por ejemplo, en materia de tiempo extra, el subordinado quiere mantener el control acerca de su disposición a utilizarlo, de modo que es preferible a que éste se ofrezca antes de que el supervisor se lo pida.

- (4) También surgen conflictos derivados de la **estructura de la organización**, sobre todo las excesivamente jerarquizadas. Es sabido que las políticas y estrategias gerenciales no siempre son comprendidas ni menos compartidas por los niveles inferiores de la pirámide organizacional.
- (5) Otro tipo de conflictos esperables en una organización son los de **tipo funcional**. Estos hacen referencia a que los objetivos que persigue cada unidad especializada de la organización podrán entrar en conflicto y se ilustra frecuentemente con los roces que pueden haber entre Ventas, Producción y Adquisiciones. O también entre Unidades asesoras y operativas. En este último caso las unidades que se encargan de estudiar y proponer sistemas de gestión suelen criticar a la línea de operación por la refractariedad que suelen mostrar hacia los cambios o mejoras, en tanto la gente de operación ven las propuestas como sugerencias teóricas sin base real.

### ¿Cómo manejar los conflictos ?

Para ser efectivo en el manejo de conflictos, uno debería ser capaz de:

1. IDENTIFICAR SITUACIONES CONFLICTIVAS
2. REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACION
3. MANEJAR DIVERSOS ESTILOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS
4. RECURRIR AL ESTILO MAS ADECUADO SEGUN LA SITUACION Y SEGUN LAS PERSONAS INVOLUCRADAS.

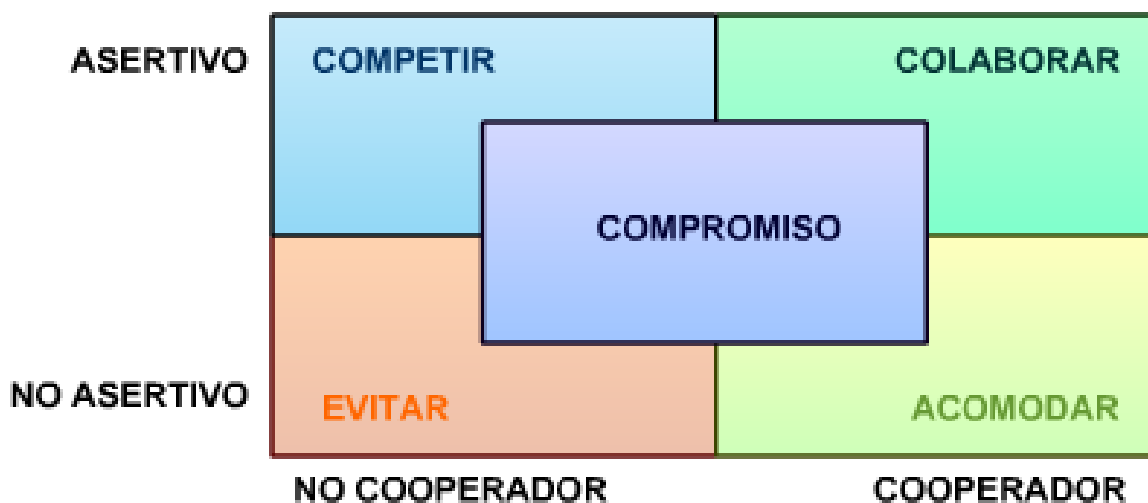
**Los estilos de manejo de conflictos son definidos a partir de dos dimensiones (Thomas, 1976):**

- ASERTIVIDAD

Medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses.

- COOPERATIVIDAD

Medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona.



#### ¿QUÉ ESTILO UTILIZAR ?

##### **COMPETENCIA**

Refleja un deseo de satisfacer sus propias necesidades a expensas de la otra parte. Las personas mas asertivas y menos cooperadoras utilizan este estilo. Puede ser utilizado efectivamente en situaciones amenazantes que exigen acciones rápidas y decisivas, o bien para protegerse de quienes tienden a aprovecharse de una conducta no competitiva.

##### **COMPROMISO**

Requiere condiciones moderadas de cooperación y asertividad. Quienes utilizan este estilo buscan una solución mutuamente aceptable y parcialmente satisfactoria. Es efectivo y aceptable cuando se buscan soluciones temporales para asuntos complejos o cuando el tiempo es escaso. También en situaciones en que las necesidades e intereses de las personas pueden ser postergados en favor de los objetivos de la organización.

##### **COLABORACION**

Implica el máximo uso, tanto de la cooperación como- de la asertividad. Requiere un procesamiento integral del conflicto y la identificación de intereses y metas. Es el mejor estilo a usar para situaciones en que las necesidades e intereses de las personas son extremadamente importantes y no pueden ser ignorados.

##### **EVITACION**

Conducta no cooperativa ni asertiva de ambas partes. Quienes utilizan este estilo son indiferentes a las necesidades e intereses mutuos y eluden el conflicto. Puede ser utilizado efectivamente como una estrategia de dilatación.

##### **ACOMODACION**

Se caracteriza por la conducta cooperativa y no asertiva. Las necesidades o interés de la otra parte, se sitúan por sobre los propios.

Normalmente conduce a relaciones de cooperación. Es apropiada y efectiva sin una de las partes no esta tan interesada como la otra; si es especialmente importante preservar la armonía y evitar la perturbación y si la otra persona tiene mucho mas poder.

## **BIBLIOGRAFIA.**

1. Dinámica de Grupo para la Comunicación. Pisano, J.C. (1994). Editorial Bonum, Argentina.
2. Domina la Comunicación. Aguilar, Eduardo. (1998). Editorial aldóc, Chile. 1era Edición.
3. Valores. Alberoni, Eduardo. (1998). Editorial Galdoc, Chile. 1era Edición.
4. Relaciones en el Entorno de Trabajo. Cruz, Ignacio de la & Col (1995). Editorial Santillana, España, 1era Edición.
5. Cómo Dirigir Grupos con Eficacia. López, Alfonso. (1997). Editorial Ccs, España, 2da Edición.
6. PNL: Programación Neurolingüística. Alder, Harry. (1997). Editorial Edaf, España, 1era Edición.
7. Dinámica y Técnicas de Grupos. Francia, A.; Mata, J. (1997). Editorial Ccs, España, 5ta Edición.
8. Manejo de Conflictos. Rodríguez, Mauro. (1989). Editorial El Manual Moderno, México, 2da Edición.
9. Talleres para la Animación. Zayas, Inmaculada y Otros. (1996). Editorial Ccs, España, 1era Edición.
10. Como llegar a ser Líder. Benins, Warren. (1990). Editorial Norma, Colombia, 1era Edición.
11. Manejo de Problemas y Toma de Decisiones. Rodríguez, Mauro; Márquez, Mateo. (1998). Editorial El Manual Moderno, México, 2da Edición.